

ENTRE A ACADEMIA E O MERCADO – ONDE COMUNICAÇÃO E MARKETING SE ENCONTRAM:

Um estudo de caso da Rede Petrogás SE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Sergipe (PPGCOM/UFS), na linha Processos, Produtos e Discursos Midiáticos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Matheus Pereira Mattos
Felizola

Mestranda: Aneliese de Castro Carlos

Universidade Federal de Sergipe
Mestrado em Comunicação
Aracaju – julho 2017

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Sergipe (PPGCOM/UFS), na linha Processos, Produtos e Discursos Midiáticos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Matheus Pereira Mattos
Felizola

Mestranda: Aneliese de Castro Carlos

Julho de 2017

“Ai de nós, se por culpa nossa, semente morrer
semente”!
(autor desconhecido)

DEDICATÓRIA

Dedico esta conquista aos meus pais. A minha mãe, Fátima, pelas orações, apoio e dedicação, nesse período de incertezas, e ao meu pai José Carlos (em memória) por sempre ter dito que educação era o melhor que ele poderia nos deixar. E deixou! Meu eterno agradecimento aos dois.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e ao universo por serem tão generosos comigo! Ao meu orientador Matheus Felizola pela paciência, dedicação e pelas portas que me abriu desde que aceitou meu projeto. Agradeço também às professoras que participaram de minha banca, Jane Marques (USP) e Lilian França (UFS), pela educação e clareza com a qual conduziram o processo de julgamento do meu trabalho, mostrando novos olhares e proporcionando, junto com meu orientador, um texto final mais rico e mais coeso.

RESUMO

Este trabalho propõe uma discussão sobre a ligação existente entre comunicação organizacional e marketing. Apesar de serem assuntos correlatos, são frequentemente analisados sob óticas diferentes. Seu objetivo geral é entender como acontece a integração entre comunicação e marketing, tanto na teoria quanto na prática, observando como exemplo casos empresas participantes da Rede Petrogás SE. Tais empresas são certificadas pelas ISO e auditadas periodicamente, além disso tem como sistema de gestão o Sistema de Gestão Integrada (SGI). A partir do protocolo criado por Yin (2015) foi feita uma pesquisa sobre como a comunicação integrada de marketing vem sendo trabalhada nesses ambientes institucionais. Nosso intuito foi perceber se o fato de terem um Sistema de Gestão Integrada faz com que a comunicação e o marketing dessas empresas sejam profissionais, ou se aproximem do que é dito na teoria. Para tanto foi feita uma pesquisa qualitativa, com utilização da metodologia Estudo de caso único e holístico proposto por Yin (2015) sendo utilizados como método de coleta observação participante e entrevistas semiestruturadas. Através do estudo pode-se perceber que mesmo atendendo a métodos rígidos propostos por normas internacionais, tanto a comunicação, quanto o marketing vem sendo muito negligenciados nessas instituições. Existe um grande desconhecimento e despreparo com relação as áreas abordadas por parte dos administradores e ausência de profissionais específicos para implantação de ações de comunicação organizacional e sua integração ao marketing.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Marketing, Comunicação Integrada de Marketing, SGI, Rede Petrogás.

ABSTRACT

This paper proposes a discussion about the link between organizational communication and marketing. Although they are related subjects, they are often analyzed under different perspectives. Its general objective is to understand how the integration between communication and marketing occurs, both in theory and in practice, observing as an example cases companies participating in the Petrogás SE Network. These companies are certified by ISO and audited periodically, in addition it has as system of management the Integrated Management System (SGI). From the protocol created by Yin (2015) a research was done on how the integrated communication of marketing has been worked in these institutional environments. Our intention was to understand if having an Integrated Management System makes the communication and marketing of these companies professional or close to what is said in theory. In order to do so, a qualitative research was done using the methodology. Unique and holistic case study proposed by Yin (2015), being used as participant observation method and semi-structured interviews. Through the study it can be seen that even in the strict methods proposed by international norms, both communication and marketing have been neglected in these institutions. There is a great lack of knowledge and lack of preparation regarding the areas addressed by the administrators and the absence of specific professionals to implement organizational communication actions and their integration into marketing.

Keywords: Organizational Communication, Marketing, Integrated Marketing Communication, SGI, Petrogás Network.

Sumário

RESUMO	6
1 – INTRODUÇÃO	10
2 – A COMUNICAÇÃO SOB UM VIÉS MERCADOLÓGICO	14
2.1 - Sobre mercado, economia e sociedade em rede	14
2.1.1- Comunicação organizacional: origens e evoluções	16
2.2 – MARKETING E SUAS DIVERSAS FUNÇÕES	28
2.2.1 – História do marketing – a evolução no conceito de venda	28
2.2.2 – Marketing: do 1.0 ao 3.0 – um novo olhar sobre o consumidor	32
2.3 - ONDE O MARKETING E A COMUNICAÇÃO SE ENCONTRAM?	35
2.3.1 – A tradicional visão da Comunicação Integrada de Marketing	35
2.3.2 – Relações Públicas e Marketing de Relacionamento	37
2.3.3 – A importância do marketing na comunicação integrada	42
3 – METODOLOGIA DE PESQUISA	46
3.1. Caracterização da pesquisa	46
3.2. Método de pesquisa: Estudo de Caso	46
3.2.1 – O Estudo de caso nas ciências sociais e no marketing	47
3.2.2. Fases da pesquisa	48
3.2.3 - A coleta de dados: Protocolo, Entrevistas, Observação e Documentos.....	50
4 – O ESTUDO DE CASO	53
4.1 – Sobre redes empresariais e sobre a Rede Petrogás SE.....	53
4.1.2 – Sobre as empresas estudadas.....	54
4.2 – Resultados da pesquisa	57
4.2.1 – Como as Normas veem a Comunicação.....	58
4.2.1.1 - NORMA ISO 9001 – Qualidade	58
4.2.1.2 - NORMA ISO 14001 – Meio Ambiente.....	59
4.2.1.3 - NORMA OSAHS 18001 – Saúde e segurança.....	60
4.2.2 – As empresas e seus procedimentos de Comunicação.....	60
4.3 – Observações relevantes.....	65
4.4 – Resultado de Pesquisa	66
MÉTODO “COMUNICA BEM”	66
5 – CONCLUSÕES FINAIS	70
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	76

APÊNDICES	79
APÊNDICE A - Protocolo utilizado	79
APÊNDICE B – Modelo de entrevista.....	80
APÊNDICE C – Bloco de notas (Inventário de observação).....	81
APÊNDICE D – Termo de autorização para pesquisa.....	82

1 – INTRODUÇÃO

Pertencentes a mesma área de ciências sociais aplicadas, comunicação organizacional e marketing se esbarram e se completam em diversos momentos. Tanto na teoria quanto na prática as duas disciplinas têm pontos de vista muito aproximados e contam com o fator humano como premissa básica para suas conjecturas e ações. Enquanto na comunicação organizacional o que importa é a disseminação de ideias, sejam elas as mais diversas, no marketing existe uma preocupação mercadológica, onde a mesma substância se torna produto e o que era distribuído com intenções políticas ou ideológicas, pode ser agora vendido, comercializado. Philip Kotler (2000) diz que o marketing é a arte de vender ideias e quanto mais nos aprofundamos no estudo de comunicação e marketing mais evidente fica a ligação entre ambos e como a mercadologia depende de toda sorte de ferramentas comunicacionais (relações públicas, jornalismo, publicidade) e, também, como o processo de comunicação se aproxima das relações de troca. Há momentos em que apenas a teoria – assinada por algum autor, definida através de um ponto de vista segmentado – consegue identificar que tal relação de troca comunicacional pode ser definida como área específica da comunicação ou do marketing. Dessa forma, serão pontuados no decorrer deste estudo os momentos em que conteúdos muito parecidos são pontuados por diferentes autores, ora como comunicação, ora como marketing.

Instigada por entender melhor sobre essa linha tênue que separa – ou une – comunicação e marketing, esta pesquisa tem como objetivo geral **analisar como acontece a integração entre comunicação e marketing, tanto na teoria quanto na prática, observando como exemplo casos de empresas participantes da Rede Petrogás SE.**

Para tanto foi feito um recorte na comunicação, a fim de que o objeto pudesse ser melhor detalhado e mais fundamentado a um ambiente mercadológico, além de ser uma temática basal para os estudos de comunicação atuais. Dessa forma, trataremos da comunicação com foco organizacional.

Para confirmar nossa suposição sobre a relevância desta pesquisa fizemos uma busca bibliométrica nos periódicos Capes e Scielo tendo como referência os últimos 10 anos de publicações. A pesquisa foi feita nos meses de dezembro de 2016 e janeiro de 2017. Como resultado da busca pelas palavras chave “comunicação e marketing” obtivemos milhares de artigos e teses abordando os temas, porém ao cruzar melhor as informações, pôde ser visto que raros são os textos em que comunicação organizacional e marketing são tratados como assuntos interligados. Normalmente as palavras aparecem soltas no texto onde se aborda um ou outro tema com mais profundidade. Porém não há contextualização sobre como os assuntos se

correlacionam. Muito há de material sobre cada um dos temas, porém pouco se fala, academicamente, sobre suas similaridades.

Os portais periódicos Capes e Scielo foram acessados inicialmente no mês de dezembro de 2016, fazendo uma busca inicial pela expressão “estudo de caso”, utilizando como primeira filtragem apenas periódicos brasileiros, dessa forma, obtivemos informações precisas e expressivas sobre a evolução do termo e da utilização da metodologia em trabalhos científicos.

Esse aprofundamento da busca visou artigos que se utilizassem do método estudo de caso e que tivessem em seu escopo estudos ligados a comunicação e, ou, marketing organizacional, para então darmos continuidade ao trabalho bibliométrico, agora com dados mais específicos que nos possibilitaram maior foco no tema proposto.

No portal Scielo, quando buscada a expressão "estudo de caso", aparecem 9.736 respostas, sendo que dessas 7.526 no idioma português, 2.724 em inglês, 796 em espanhol e 11 em francês. Com relação a tempo de publicação, é interessante perceber que antes dos anos 2000 as publicações não passavam da casa das dezenas, sendo que em 1998 começa a haver um crescimento desse tipo de publicação, número que vai crescendo ano após ano, tendo seu ápice em 2013 com 857 publicações. O ano de 2016 fecha com 566 artigos desse gênero, nesta plataforma.

Fazendo a mesma pesquisa na plataforma Capes, tivemos um resultado um pouco maior: somando 13.203 artigos com a expressão "estudo de caso", sendo que desses 9.076 escritos em língua portuguesa, 5.887 em inglês, 1.208 em Espanhol e 101 em francês. Curiosamente também aparece o Chinês (termo que consta) com 84 artigos contendo tal expressão, além de outras línguas com número inexpressivo. Quanto aos anos de publicação de tais obras podemos identificar que o maior número de incidências do termo acontece a partir de 1990 até o ano de 2016, somando neste período 12.681 itens.

Ao refinarmos ainda mais nossa pesquisa, adicionando a expressão “estudo de caso” às palavras “comunicação e marketing” nas mesmas plataformas, obtivemos um resultado mais focado e com menor número de publicações. No portal Scielo tal busca cai para apenas 07 artigos, sendo 06 em língua portuguesa e 01 em espanhol. Já na plataforma Capes são encontrados 59 resultados, dos quais 39 em português, 16 em espanhol e 07 em inglês.

A partir desses números é possível entender o quanto este trabalho pode auxiliar cientificamente no sentido de dar um novo norte a pesquisadores da área e fornecer uma nova fonte de análise sobre a ligação entre os temas.

Para ilustrar melhor a relação de aproximação e troca entre os temas e contextualizá-los num ambiente contemporâneo e real, nada mais atual que a sociedade em rede de Castells

(2000). Para tanto, este trabalho estuda a comunicação no universo empresarial em Rede, em que as empresas participantes têm certificações de qualidade em comum, com obrigações por parte do Sistema de Gestão implantado (SGI), onde se devem constar procedimentos sobre a comunicação e o marketing da empresa. A partir de então – através de observação participante e entrevistas semi estruturadas em profundidade, aplicadas a proprietários e líderes de empresas certificadas da Rede Petrogás SE – poderemos perceber detalhes sobre a importância dada a esses departamentos; suas funções essenciais e o nível de conhecimento que o mercado tem sobre teoria e prática, oportunidades e benefícios, necessidades e evoluções.

Aplicar comunicação organizacional e marketing não é tarefa fácil e envolve uma visão gerencial holística, principalmente se os setores forem deficitários ou inexistentes. Segundo Yin (2015, p.58), “o projeto holístico é vantajoso quando as subunidades lógicas não podem ser identificadas”. Dessa forma fizemos uma revisão da literatura existente sobre os temas chave inserindo textos atuais e internacionais sobre comunicação organizacional, marketing e comunicação integrada de marketing e estudaremos um caso real que possa nos oferecer uma visão de como empresas vem organizando tais setores e quais são os ganhos e perdas nesse processo.

Para este caso foram escolhidas três (03) empresas da Rede Petrogás SE que estão entre as 10 maiores prestadoras de serviço no ramo de de Petróleo, Gás e Energias do Estado de Sergipe – nordeste brasileiro – e por atenderem Multinacionais como Petrobrás, Vale, Schlumberger, entre outras, seguem a um padrão de gestão imposto. Este padrão é chamado de Sistema de Gestão Integrado (SGI). O sistema traça parâmetros cada vez mais utilizados por empresas de médio e grande porte e essenciais para a prestação de serviços a qualquer multinacional.

O SGI é uma ferramenta gerencial que contribui para a melhoria da performance das empresas em relação às questões de Qualidade, Segurança e Saúde no Trabalho, Meio Ambiente, e Responsabilidade Social e abrange o assunto de interesse para essa pesquisa: nele existe um protocolo específico para a área de comunicação.

Com acesso à rotina institucional, nosso trabalho teve como alvo adentrar nesse universo corporativo e entender melhor como essa comunicação vem sendo feita. E como deveria ser, de acordo com a teoria. Assim consideramos como objetivos específicos os seguintes: Diagnosticar a comunicação e o marketing da empresa; Conhecer o Sistema de Gestão integrada e principalmente como ele normatiza comunicação e marketing; Especificar as ações de marketing e comunicação mais utilizadas nessa integração (clientes internos e externos); Conhecer as ferramentas utilizadas para tal integração (CRM e ou sistemas internos, tipos de

mídias *online* e *offline*); Perceber pontos fortes e pontos fracos da comunicação dessas empresas.

Ao final da pesquisa, percebendo uma lacuna existente entre mercado e academia, nos propomos a efetivar respostas que também possam ser aplicáveis; por entender que todo bom pesquisador também deve utilizar seus conhecimentos adquiridos para contribuir efetivamente com sua comunidade. Dessa forma, será proposto nos resultados de pesquisa o protótipo de um novo método para implementação de um processo de comunicação e marketing integrados e simplificado, o COMUNICA BEM.

Além deste capítulo introdutório, que contextualiza a pesquisa, apresenta e justifica seus objetivos e considera suas limitações, a estrutura do trabalho é também composta por quatro outros capítulos.

O segundo capítulo traça um referencial teórico que explora os temas diretamente relacionados à proposta da pesquisa.

Com base na literatura científica, o terceiro capítulo evidencia a metodologia de pesquisa utilizada, trazendo detalhes de como foi feita a coleta de informações, quais os formulários utilizados para entrevistas e observações e documentos analisados, desde documentação interna até as normas pelas quais as empresas pesquisadas foram certificadas. Descreve, em especial, as etapas que direcionaram o estudo de caso desenvolvido.

A descrição do caso investigado, feita por meio da apresentação das evidências coletadas, observação participativa em reuniões e eventos da Rede, bem como a análise dos resultados da pesquisa, compõem o quarto capítulo do trabalho.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, buscando responder à questão inicial proposta e relatar o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

Ao final consta dos apêndices, os formulários de pesquisa utilizados como proposto por Yin (2015). E, por último, nos anexos, o método “Comunica Bem” sugerido para iniciar um processo de cultura e aplicabilidade de ações de comunicação e marketing nas organizações (que ainda não tem, ou que aplicam de forma falha e despadronizada).

2 – A COMUNICAÇÃO SOB UM VIÉS MERCADOLÓGICO

2.1 - Sobre mercado, economia e sociedade em rede

Em seu livro “A sociedade em Rede”, Manuel Castells (2000) discorre sobre a política capitalista, tecnologia, sociedade e transformação histórica, economia global e sobre as estruturas empresariais em rede. Como tudo isso influencia e muda as estruturas do novo homem globalizado, incluindo suas relações sociais e com o trabalho. O autor ainda acredita que a identidade está se tornando a principal e por vezes única fonte de significado nesse momento que se caracteriza pela desestruturação e enfraquecimento de importantes expressões culturais.

Cada vez mais, as pessoas organizam seu significado não em torno do que fazem, mas com base no que elas são ou acreditam que são. Enquanto isso, as redes globais de intercâmbios instrumentais conectam e desconectam indivíduos, grupos, regiões e até países, de acordo com sua pertinência na realização dos objetivos processados na rede, em um fluxo contínuo de decisões estratégicas (CASTELLS, 2000, p. 41).

Em sua visão Castells (2000) também enfatiza que tais transformações estão intimamente ligadas a um processo de evolução tecnológica global, apesar da mesma não ser fator determinante.

Na verdade, o dilema do determinismo tecnológico é, provavelmente, um problema infundado, dado que a tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas. (CASTELLS, 2000, p. 43)

Mas apesar de entender que não se pode ser determinista ao afirmar que a evolução da sociedade está pautada em um único aspecto, Castells (2000) também ilustra claramente como o processo de popularização da maior rede de informações do mundo a *word wide web* (internet) foi fundamental para a aceleração do progresso.

Dessa forma, o autor inicia uma discussão sobre a importância do sistema de redes de relacionamento que tem início na sociedade moderna. Assim como a grande rede de tecnologia e telecomunicações mundial vem afetando as estruturas da sociedade, também outras formações em rede emergem com força e resultam em organizações mais fortes e coesas. Para entender melhor tais agrupamentos sociais e organizacionais diversos autores imergiram nesse novo mundo de relações entrelaçadas. Redes de cooperação, redes estratégicas, redes empresariais,

congruência de objetivos, redes sustentáveis, *clusters*, alianças, APL's (arranjos produtivos locais), organizações aglomeradas, entre outras tantas expressões definem e denotam um novo pensamento social e mercadológico que privilegia os laços e as relações mais aproximadas, a cooperatividade entre pares e afins.

Cruz *et al.* (2008) inicia suas ponderações sobre redes sociais e imersão local discutindo sobre o papel dos diversos agentes no processo de formação e fortalecimento das redes.

Discutir redes sociais e empresariais implica não apenas analisar o relacionamento das organizações entre si, mas também, com outros agentes. Compreender esta teia ampla de relacionamentos torna possível identificar os processos de inserção local das empresas, posto que a inserção é dada pelos múltiplos relacionamentos que uma determinada organização desenvolve com as organizações locais. (CRUZ *et al.* 2008, p. 25)

Seguindo nesse pensamento os autores acreditam que o relacionamento entre empresas e comunidade afeta consideravelmente na decisão de tais empresas permanecerem ou migrarem para outros locais em momentos de crise. De acordo com Cruz *et al.* (2008, p. 25) citando Granovetter (1985) [...] "segundo o autor, isso decorre dos custos não monetários da quebra de relacionamentos com a comunidade local, apego emocional ao local, e quebra de rotina, entre outros". Mas o que levaria tais empresas a se organizarem em rede? Ainda de acordo com Granovetter (1985, apud Cruz *et al.*, 2008) o conceito de *embeddedness*, explica o porquê dessas redes se formarem.

Segundo este autor, diferente do que é pressuposto na economia neoclássica, a ação econômica, é imersa socialmente, o que equivale a dizer que as relações sociais afetam a ação econômica da região onde estão localizadas: "ação econômica, em resumo, é *embedded* em uma rede contínua de relacionamentos pessoais mais do que levada a frente por atores isolados (...)" (CRUZ *et al.* 2008, p. 26)

O termo *embeddedness* neste caso significando pertencimento – ou o ato de estar contido, fazer parte – nos remete a reflexão de quão essencial é o relacionamento, não apenas para fins sociais, como também para fins econômicos. Nesse ponto podemos ver que economia e mercado não dependem apenas de números, mas o fator humano e suas nuances farão toda a diferença no processo de desenvolvimento.

2.1.1- Comunicação organizacional: origens e evoluções

Entender comunicação organizacional, como veremos, passa por entender conceitos que fundamentam ambas as áreas (comunicação e organizações) dentro do sistema político capitalista no qual estamos inseridos. Para tanto, os autores que seguem oferecem embasamento para acreditarmos que a complementaridade entre essas áreas é de fundamental importância para a evolução e profissionalização de cada uma delas. Kunsch *et al* (2008) se refere a ligação temporal e contextual entre comunicação e consumo:

Se o processo interativo é desde sempre ligado ao tempo e ao espaço da história, se só pode ser compreendido em sua contextualidade, na contemporaneidade importa dimensionar a modernidade capitalista e seus processos de mutação e que marcam efetivamente a comunicação atual: meio para fins, instrumento da racionalidade técnica voltada para o progresso (o tempo linear e as utopias), o consumo (de bens materiais e simbólicos) e a acumulação de bens (os fins associados aos lucros) (KUNSCH *et al.* 2008, p. 48).

Freire (1982, apud KUNSCH *et al.*, 2008) contextualizam a comunicação na história expondo sobre a intersubjetividade humana que constroi o pensar. Citando também a importância dos mundos simbólicos e do imaginário humano que acabam definindo a comunicação como um processo social.

Kunsch *et al.* (2008) segue descrevendo como o domínio das linguagens foram se desenvolvendo passando pela oralidade, a gestualidade, os códigos escritos e recentemente os suportes técnicos e tecnologias do mundo digital.

Aqui estamos falando do contato entre pessoas dentro de um ambiente mercantilista e cada vez mais tecnológico, onde a busca de aprimoramento passa por um processo de evolução na prática da comunicação. Segundo Kunsch *et al.* (2008, p.49), essa relação emissor/receptor precisa ter um viés vertical, sendo apoiada por canais tecnológicos e dessa forma se utilizando, para efeitos comportamentais, o esquema emissor/receptor/canal/mensagem.

Kunsch (2005, apud Kunsch *et al.*, 2008, p.49) retoma o fato de que tais discussões voltadas para a comunicação organizacional acabam se voltando para a relação meio-fim em publicidade, em estudos mercadológicos e em relações públicas. Processos que são vividos no âmbito das organizações, numa mesma época em que se desenvolviam princípios históricos da administração como o *taylorismo* e o *fordismo*.

Abrindo aqui uma ponte entre história da comunicação e história da gestão e embasando o que Kunsch *et al.* (2008) nos traz, Chiavenato (2003) vem explicando mais claramente como esse movimento progressista aconteceu na teoria da administração e como os meios de comunicação foram sendo incorporados ao processo produtivo. Chiavenato (2003) cita a revolução industrial iniciada na Inglaterra – em sua primeira fase entre 1780 a 1860 e segunda fase entre 1860 a 1914 – como essencial para a mudança de paradigmas e reestruturação social.

Com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e sua posterior aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, em um lapso de século foram maiores que todas as mudanças do milênio anterior. (CHIAVENATO, 2003, p.33)

Foi no final da primeira fase da Revolução Industrial que pudemos ver os meios de comunicação aparecerem com grande rapidez, como o telefone inventado por Graham Bell em 1876, o selo postal na Inglaterra em 1840 e o telégrafo elétrico inventado por Morse em 1835. Tantas mudanças já esboçavam os enormes sintomas de desenvolvimento econômico, social, tecnológico e industrial.

Mas Chiavenato (2003, p.34) ressalta que foi na segunda fase da revolução que a ciência domina a indústria e há um enorme investimento nos transportes (vias férreas) e nas comunicações. Também nessa época se desenvolvem novas formas de organização capitalista e Henry Ford inicia a produção do Ford "T" (1908). Além disso, é também nessa época que Santos Dumont faz a primeira experiência com o avião (1906). Aqui o capitalismo industrial dava lugar ao capitalismo financeiro, onde há formação de imensas acumulações de capital provenientes de trustes e fusões de empresas; aparecimento de *holdings* e expansão da industrialização desde a Europa até o Extremo Oriente.

Aqui podemos perceber uma solidificação do capitalismo e o crescimento de uma nova classe social, o proletariado. Outra percepção importante para este estudo é que a partir do crescimento das empresas, cresce também a necessidade delas se comunicarem melhor tanto com seus colaboradores quanto com o mundo, seus clientes externos. E é também nessa época que surge na figura do jornalista Ive Lee, a assessoria de comunicação e as relações públicas, com o intuito de fazer essa ponte de comunicação entre empresas e público.

Retomando este fato, Chiavenato (2003) insere a importância dos economistas para a teoria da administração e cita Adam Smith (1723-1790) fundador da economia clássica, cuja ideia central é a competição, e Karl Marx com suas teorias da mais valia.

Smith já visualizava o princípio da especialização dos operários em uma manufatura e já enfatizava a necessidade de se racionalizar a produção. O princípio da especialização e o princípio da divisão do trabalho aparecem em referências em seu livro "A Riqueza das Nações", publicado em 1776. Em 1867, Marx publica "O Capital" e mais adiante suas teorias a respeito da *mais-valia* com base na teoria do valor-trabalho. (CHIAVENATO, 2003, p. 37)

Essa ponte entre evolução da forma de se pensar a administração de empresas com base na produtividade e posteriormente com um foco mais humanizado – voltado tanto para a força humana na produtividade, quanto no processo social em que está envolvido – traz à tona uma primeira ligação histórica entre a percepção da importância da comunicação para a gestão. Tanto no que diz respeito da produção de novos meios de comunicação, quanto no desenvolvimento dos processos de entendimento e utilização dos mesmos.

De acordo com Nassar e Figueiredo (2008), entre as décadas de 1920 e 1950, consolidase, nos Estados Unidos, o que se denomina como Escola de Relações Humanas. Nessa época percebeu-se através de experiências que melhorias nas condições de trabalho aumentavam a produtividade, assim como a forma de tratamento dos trabalhadores também influenciava na produtividade. Da corrente de relações humanas derivaram outros modelos humanistas de administração, entre os quais a Escola Behaviorista, que teve entre os seus principais teóricos Kurt Lewin (1890-1947) e Abraham Maslow (1908-1970).

Lewin dá início a uma metodologia chamada “teoria do campo”, que dá origem em 1962 a um movimento intitulado Desenvolvimento Organizacional (D O), o qual estuda as forças psicológicas que explicam o comportamento de um indivíduo dentro de uma organização. Maslow traz uma abordagem mais comportamental, por meio de sua “pirâmide” teórica (1949), ele explica as ações dos indivíduos nas organizações. Para ele os indivíduos agem de acordo com suas necessidades básicas que são: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidade de estima e de autorrealização (KUNSCH, 2008, p. 69-70).

Estando os Estados Unidos e Europa já em processo avançado de estudos sobre as teorias da administração, as décadas de 50 e 60 foram importantes para a reestruturação do processo administrativo com ênfase no lado humano, aderindo a corrente das relações humanas e inserindo no dia a dia das organizações técnicas como a abordagem da pirâmide de Maslow que priorizava necessidades básicas para os trabalhadores. Porém, tal evolução não acontece em todo o mundo de forma linear, países com índices de desenvolvimento mais baixo começam seus processos tardiamente, o que retarda a inserção das técnicas que elevam as necessidades do trabalhador.

No Brasil na década de 1960 tem início um processo acelerado de industrialização, comandado por empresas norteamericanas e europeias. E nesse período histórico – mais precisamente em 1967 – é criada a Aberje (Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas) com o intuito de mudar o perfil taylorista (com foco apenas na produtividade) vigente na comunicação das empresas brasileiras. Kunsch *et al.* (2008) disserta sobre o que mudou na produção jornalística empresarial e de como a comunicação acompanha o crescimento da sociedade na qual está inserida:

No Brasil, o campo da Comunicação Organizacional evoluiu nos últimos quarenta anos das reflexões operacionais sobre o jornalismo empresarial – produzido no contexto da administração científica e de uma sociedade politicamente e economicamente fechada – para uma comunicação que, na contemporaneidade, deve ser produzida para uma sociedade mais aberta em termos comportamentais, e, no entanto, mais complexa no que se refere aos desafios econômicos, sociais e ecológicos”. (KUNSCH, 2008, p.73).

Kunsch *et al.* (2008, p.64) escreve também sobre o processo de comunicação dentro do campo da administração, ou seja, a comunicação que cria mensagens estrategicamente pensando ambiente, perfil do receptor, canais (meios) de divulgação e tenta controlar e evitar ruídos, este é o componente mais importante para que se estabeleça um bom relacionamento da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade.

[...] é por meio da comunicação que ela (a empresa) estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões, informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (KUNSCH, 2008, p.64).

Da mesma forma, outros autores remontam às origens da ciência da comunicação e seus diversos momentos – para explicar a origem da comunicação organizacional – saindo do arcabouço linguístico para abarcar setores da sociedade em crescente evolução. Já no prefácio os autores Tomasi e Medeiros (2007) citam as duas linhas distintas que a comunicação empresarial pode seguir: a da comunicação no sentido profissional e a da língua portuguesa.

Podemos afirmar que foi Saussure que afirmou que a língua é fundamentalmente um instrumento de comunicação. Anteriormente a língua era vista como representação, como uma estrutura do pensamento (TOMASI e MEDEIROS, 2007, p.7).

De acordo com os autores foi nos anos de 1950 que a teoria da informação exerceu influência sobre a comunicação trazendo uma nova vertente para os estudos nessa área, diferentes dos estudos linguísticos aos quais eram até então submetidos. A partir de então os estudos em comunicação começam a se ocupar de questões relativas a medidas e quantidade de informação transmitida, codificação eficiente, capacidade de transmissão do canal e eliminação de ruídos. Alguns modelos foram desenvolvidos a partir dos anos 1950, de acordo com Tomasi e Medeiros (2007, p.8-12) a iniciar pelo modelo mecanicista desenvolvido por C.F.Shannon e Weaver, em 1949, que considera que de um lado da comunicação há uma fonte e do outro um destinatário. Nesse caso também se prevê a possibilidade do ruído distorcer a mensagem. Este modelo se ocupa de codificar e decodificar mensagens. Esse modelo não tem como objetivo explicar a comunicação humana.

Além deste, os autores Tomasi e Medeiros (2007) citam: os modelos psicológicos de comunicação que consideram fonte e receptor como pessoas; o modelo sociológico, em que as estruturas sociais exercem fortes influências sobre os indivíduos que se comunicam; o modelo antropológico onde a comunicação seria um instrumento de organização dos componentes culturais.

Aclaradas as influências que provocaram mudanças na forma de fazer e pensar a comunicação, os autores fazem uma divisão de como os trabalhos em comunicação empresarial evoluíram através dos tempos:

1920 – 1950: interesse em comunicação empresarial e industrial;

1950 – 1970: interesse pela influência da escola de relações humanas na comunicação organizacional. Inicialmente a preocupação era com as estratégias de persuasão a serviço do alto escalão gerencial, com a precisão e a legibilidade dos relatórios, com a eficiência dos diferentes meios de comunicação;

1960: deslocamento da perspectiva para o estudo das mensagens que fluem nas organizações e para a forma como o clima organizacional influenciava a adequação e eficiência dessas transmissões. A comunicação era vista como uma variável que influenciava a performance individual e organizacional.

1980: embora não tenha havido ruptura com o passado houve uma reviravolta nos estudos de comunicação organizacional. A comunicação passou a ser definida como o estudo das mensagens, da informação, do significado e da atividade simbólica que constitui as organizações. Novos campos de estudos foram introduzidos, como sentido dos eventos organizacionais, linguagens, símbolos e cultura organizacional. Passou-se a estudar como os grupos dominantes tinham mais acesso à informação e mais oportunidades para construir interpretações mais abrangentes do que os demais grupos. Constatou-se então que as comunicações não eram neutras. O discurso e os símbolos utilizados eram os modos pelos quais a ideologia tornou-se legítima nas organizações. A comunicação era o meio pelo qual os grupos

subordinados participavam de sua própria dominação. (TOMASI e MEDEIROS, 2007, p.35-36)

Foram, portanto, seis décadas de grande importância na fundamentação dos conceitos de comunicação organizacional e todas as influências que fizeram das comunicações o que são hoje. Como visto na citação acima teorias da administração e estudos comunicacionais se unem em prol de um novo entendimento sobre o que viria a ser essa nova modalidade de comunicação. O estudo das mensagens e as estratégias para sua disseminação, a preocupação com o ser humano e seu clima organizacional, o entendimento da influência das lideranças e dos processos de subordinação e dominação nos grupos. A partir daí muito se acrescenta ao estudo interdisciplinar da comunicação e da gestão e, portanto, chegamos a um denominador comum entre ambas: o processo de gestão só acontece com comunicação e a comunicação só é bem sucedida se planejada estrategicamente.

Aqui chamada de comunicação empresarial, que consiste em sinônimo para comunicação organizacional e ou corporativa, os autores (TOMASI e MEDEIROS, 2007) reforçam seu conceito abrindo para definições de outros autores que complementam o termo e fazem o *link* entre comunicação, organização e sociedade.

Há várias definições para comunicação estratégica, os autores citam Maria Schuler que diz que a comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação. Eles também trazem o conceito de Putnam, Phillips e Chapman, que afirmam que “comunicação e organização são coisas equivalentes”. (TOMASI e MEDEIROS, 2007, p.7).

Cahen (2005, p.29) entende que a comunicação é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa, e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Já Pimenta (2004), em seu livro, caracteriza a comunicação empresarial como um processo de adição entre diversas atividades comunicacionais:

o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing (PIMENTA, 2004, p.99).

Tomasi e Medeiros (2007) acreditam que “a construção da imagem institucional vai depender da competência da empresa em manter uma comunicação eficaz em todas as suas frentes de batalha”:

De nada adianta propaganda, se a assistência técnica e se o atendimento ao consumidor, por exemplo, não estão bem. (...) Uma boa comunicação empresarial é condição fundamental para a construção de uma imagem institucional consistente. E nessa empreitada é preciso contar com profissionais de marketing, relações públicas, jornalistas e publicitários (TOMASI e MEDEIROS, 2007, p. 57).

Nassar e Figueiredo (2008) afirmam ainda que o poder da propaganda sobre as outras linguagens de comunicação é herança de um ambiente empresarial sem concorrência entre as empresas e sem variedade de opções para o consumidor. Hoje a concorrência e as opções de produtos à venda no mercado exigem nova postura comunicacional das empresas. Daí a necessidade de comunicação da empresa com a sociedade, com o consumidor, com os seus trabalhadores, com autoridades e governo:

[...] Os consumidores, por exemplo, cada vez mais querem que os produtos que consomem não prejudiquem a camada de ozônio, querem melhores preços e produtos biodegradáveis; assistência técnica e respeito aos direitos trabalhistas. Enfim, os consumidores querem saber o que move a empresa além do lucro (TOMASI e MEDEIROS, 2007, p.56).

Nassar e Figueiredo (2008) complementam a ideia de que a propaganda é apenas uma parte da comunicação empresarial e que a mesma não se fixa apenas no objetivo da venda imediata. É preciso muito mais no universo atual para se alcançar a empatia do público e sua lealdade:

Dentre essas linguagens estão as relações públicas, a de imprensa e a de atendimento direto ao consumidor. As ações dessas áreas de comunicação empresarial, se não são diretamente mensuráveis num balanço contábil, podem significar no mínimo, a simpatia da sociedade, a fidelidade dos consumidores, um bom relacionamento com trabalhadores e sindicatos (NASSAR E FIGUEIREDO, 2008, p. 12).

Para Tomasi e Medeiros (2007, p. 67), “[...] a comunicação organizacional é um sistema que reúne as quatro modalidades apresentadas. Todas devem estar integradas, exercendo suas funções”. São elas: comunicação gerencial, comunicação administrativa, comunicação social e sistema de informação. Cada uma delas tem seu papel estratégico: a comunicação gerencial é

vista em conjunto com a comunicação interna, pois os autores pressupõem que boas relações interpessoais criam um clima de alto astral no interior da empresa, o que facilita a comunicação da gerência com os demais. Já a comunicação administrativa tem como base a produção de documentos informacionais para ordenação do fluxo dos trabalhos, como: normas, instruções, portarias, memorandos, cartas, *e-mails*. Outro ponto seria a comunicação social, que compreende aqui a comunicação de massa com as mídias, jornais, revistas, rádio e televisão.

Aqui, os autores ressaltam que esse tipo de comunicação se ocupa do jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas, marketing e publicidade. E os sistemas de informação compostos por tecnologia aliada à internet auxiliam no processo de comunicação interno e externo da empresa:

Cabe aos pesquisadores dos campos da Comunicação Organizacional e da Administração o estudo das interconexões entre os inúmeros modelos de administração aplicados nas organizações contemporâneas e os processos de comunicação e de relacionamento – expressos por redes formais e informais, fluxos de informação, emissores, receptores, meios, dentre outros de elementos e de relacionamento –, recorrentes em empresas e instituições (KUNSCH; NASSAR, 2008, p.61).

Além disso, Kunsch *et al.* (2008) acreditam que a comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade – definido dinamicamente a partir de suas interrelações com os conhecimentos e as práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas.

Assim, desde a humanização da gestão podemos perceber um crescente entendimento das corporações no sentido da valorização do cliente interno e externo e, portanto, uma visão mais ampliada sobre a importância da comunicação para tais relacionamentos. No Brasil, a partir de 1960, tais processos também começaram a se tornar reais e as empresas começam a reproduzir ações estratégicas de comunicação interna e externa no intuito de melhorar seus processos.

Acompanhamos a dialética de autores que se debruçam sobre o tema e premissas básicas da comunicação como: mensagem, meio, receptor, ruído, começam a ser incorporados a estudos de gestão, trazendo a tona um novo entendimento interdisciplinar quando comunicação e administração se fundem num processo de comunicação organizacional.

Seguindo a lógica de Margarida Kunsch (2008), o equilíbrio da organização se encontra na forma como a mesma planeja e integra suas ações de comunicação e dessa forma, como se mostram para seus diversos públicos:

As organizações contemporâneas devem buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os de seus públicos. Por isso, precisam planejar estrategicamente sua comunicação, para realizar relacionamentos efetivos. Este objetivo só será alcançado mediante bases conceituais, técnicas e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de Comunicação Organizacional Integrada (KUNSCH, 2008, p.107).

Kunsch (2008, p.108) defende a utilização da análise Swot, técnica de planejamento utilizada pela administração, para planejamento também da comunicação organizacional:

[...] Swot, bastante utilizada para os planos de negócio, tem sido muito empregada, também, no planejamento da comunicação nas organizações, permitindo analisar e avaliar as condições competitivas em relação ao ambiente. Isto é, identificam-se seus pontos fortes (*strengths*) e seus pontos fracos (*weaknesses*) no contexto interno. E como fatores externos, busca-se descobrir quais são as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*). (KUNSCH, 2008, p.110)

De acordo com Kunsch (2008, p.84), é a partir do mapeamento desse estudo do ambiente é que uma organização poderá reavaliar a situação e definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macro estratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implantar as ações.

Optamos por utilizar a divisão de comunicação organizacional integrada feita por Kunsch (2003) que faz a análise de forma mais estratégica e elimina a divisão tradicional de comunicação interna e externa. Ela destrincha a comunicação organizacional em quatro definições, abrangendo e integrando outras áreas, onde se inclui fortemente o marketing. Segue, portanto, a subdivisão da autora: Comunicação interna; Comunicação Administrativa; Comunicação Mercadológica e Comunicação Institucional.

Kunsch (2003, p.154) esclarece que “a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento”. A autora ainda insere em sua conceituação a importância do endomarketing, ou marketing interno como ferramenta para a cumprir tal tarefa com êxito.

Mas além da visão de Kunsch (2003) trazemos também outros teóricos que veem a comunicação interna por óticas diferentes, por entendermos ser esse o eixo mestre que irá direcionar os esforços gerenciais positivos e ou negativos.

Tomasi e Medeiros (2007) trazem definições do nível de conhecimento que precisa ser passado a um colaborador para que o mesmo possa se sentir seguro e motivado na empresa onde trabalha. O fato deste trabalhador ter um bom nível de informações sobre a empresa e seus processos, terá impacto direto na imagem institucional que será passada para o público externo:

[...] O trabalhador precisa conhecer a empresa em que trabalha: sua visão, sua missão, suas estratégias; precisa conhecer o espírito que a anima. Sem esse conhecimento, torna-se difícil estabelecer metas para ele alcançar. Sem trabalhadores internos com esse nível de consciência, é difícil passar para a sociedade a imagem institucional que se deseja (TOMASI e MEDEIROS, 2007, p. 59).

Ainda de acordo com Tomasi e Medeiros (2007) são preocupações das comunicações internas:

(a) Estimular e integrar o corpo funcional, estabelecendo mecanismos de informação e **persuasão**; (b) criar clima favorável à mudança quando necessário; (c) dirigir as ações para os objetivos estabelecidos e encorajar o alcance deles; (d) contribuir para a criação de uma cultura proativa dirigida ao foco da empresa; (e) empenhar-se na implantação de ideais de inovação e mudança permanente; (f) aprimorar processos e técnicas de trabalho, por meio de comunicações claras e objetivas; (g) desenvolver um sistema de comunicações ascendentes que permita aos diretores tomar conhecimento da colaboração dos empregados de níveis posicionados na base da organização; (h) estimular o sentimento de sucesso e orgulho pelos produtos que a empresa coloca no mercado; (i) levar ao conhecimento de todos os empregados a linha inteira dos produtos que a empresa oferece ao mercado; (j) permitir que os gerentes compreendam as tendências sociais e possam fazer a interpretação adequada dos cenários políticos e econômicos, por meio de comunicações especializadas; (l) contribuir para a transparência dos objetivos da empresa (TOMASI e MEDEIROS, 2007, p.75).

Quando observadas detalhadamente, as organizações mostram uma grande diversidade, a partir de critérios como cultura, identidade, missão, visão, crenças e valores, tecnologias, estrutura e comunicação. “No entanto, apesar de suas diferenças, todas as organizações são sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais, e pessoas – que se comunicam e se relacionam entre si, com os inúmeros públicos, as redes de públicos e sociedade –, agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais” (KUNSCH; NASSAR, 2008, p.62).

Segundo Kunsch *et al.* (2008), o processo de comunicação organizacional, em particular aquele que é direcionado para os empregados, é assentado em redes formais e redes informais. As formais são constituídas por expressões organizadas e regulamentadas pela organização e as informais por manifestações dos diversos públicos, entre eles colaboradores, que podem formar uma rede de boatos, estruturada a partir de grupos.

Aqui é interessante destacar que o adjetivo persuasão foi utilizado por Nassar (2008) para qualificar comunicação, mais precisamente “comunicação interna”. Lembrando que tal adjetivo costuma ser utilizado para o marketing, por vezes com valor pejorativo por indicar uma relação extremamente capitalista e desprovida de interesses humanitários e, no entanto, os próprios teóricos da comunicação, a qualificam a agir de tal forma. Utilizando-se da facilidade que a comunicação tem de aclarar e convencer com credibilidade.

De acordo com Margarida Kunsch (2003, p. 152) “comunicação administrativa” é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes”. A autora entende que para que uma empresa tenha produtividade e lucro se faz necessário uma organização no fluxo das informações. Só dessa forma a empresa conseguirá sobreviver, progredir e se manter no mercado:

Tudo o que desenvolvemos com base na teoria de sistemas nos leva a privilegiar a comunicação como algo fundamental no processo das entradas (inputs), transformações (throughputs) e saídas (ouputs). O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias (KUNSCH, 2003, p.153)

É interessante ressaltar que Kunsch (2003) expõe a diferença entre este tipo de comunicação (administrativa) e a comunicação interna. Em sua perspectiva “a comunicação administrativa relaciona-se com os níveis e as redes formal e informal de comunicação que permitem o funcionamento do sistema organizacional” (KUNSCH, 2003, p.153). Dessa forma a autora acredita que tais níveis comunicacionais não se confundem.

Para tentar esclarecer um pouco melhor, em texto posterior, Kunsch (2008, p.114) explicita em seu gráfico de comunicação integrada o que efetivamente a comunicação

administrativa abarca e define como sendo os seguintes pontos: processo comunicativo; fluxos informativos; redes formais e informais; barreiras e mídias internas.

Saindo do universo puramente administrativo interno, teremos um formato de comunicação com objetivo de atingir o mercado, sendo também a comunicação mercadológica responsável pela produção de tudo que deve ser comunicado com o público externo. De acordo com Kunsch (2003, p. 162), “esse tipo de comunicação está vinculado diretamente ao marketing de negócios”.

Podemos pontuar aqui na fala da autora um momento incontestável em que marketing e comunicação não apenas se encontram como se complementam. Segundo Kunsch (2003, p. 163) a comunicação mercadológica fica a cargo da coordenação de marketing, a qual deve desenvolver todo o processo de divulgação baseado no mix de marketing (propaganda, promoção de vendas, merchandising, feiras e exposições, marketing direto, vendas pessoais ou forças de vendas etc.).

A comunicação mercadológica tem como premissa básica, o dever de trabalhar seus processos de forma persuasiva, ou seja, com o foco na venda e no lucro. A fim de conquistar seu público alvo com toda sorte de manifestações simbólicas que possam ser geradas por meio da boa manipulação do mix de marketing.

É com a comunicação institucional que Kunsch (2003) se refere a toda parte estratégica da comunicação organizacional integrada. É nesse contexto que a autora acredita que as Relações Públicas sejam responsáveis por toda a estratégia da comunicação da empresa com o público, a sociedade em geral:

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político social na sociedade onde está inserida. (KUNSCH, 2003, p. 164)

É também com a comunicação institucional que se pretende difundir os valores da empresa, sua identidade, filosofia e políticas. (KUNSCH, 2003, p.164). Além disso é aqui que se enquadram outras áreas da comunicação que auxiliam no processo de divulgação qualificada e profissionalizada. Entre elas são citadas por Kunsch (2003) Relações Públicas; Jornalismo empresarial; Assessoria de imprensa; Editoração multimídia; Imagem corporativa; Identidade corporativa; Propaganda institucional; Marketing social e Marketing Cultural.

Percebam que mais uma vez, comunicação organizacional e marketing se fundem para dar corpo a um universo único que mescla informações, relacionamento com clientes internos

e externos, escolhas estratégicas e gestão de pessoas e todo tipo de aspecto envolvido. Mas veremos logo a seguir que esta é uma forma de se ver a comunicação como a centralizadora de todo o processo de produção e divulgação de informações/ideias. Para isso nos propusemos a apresentar conceitos de ambas as áreas: comunicação organizacional e marketing, para esclarecer a cada ponto um pouco mais sobre esse vasto universo de ações coincidentes, sob perspectivas diversas e com nomenclaturas diferentes.

2.2 – MARKETING E SUAS DIVERSAS FUNÇÕES

2.2.1 – História do marketing – a evolução no conceito de venda

Chalmers (1971) em seu livro “Marketing” dizia que o instinto do comércio é tão antigo quanto a própria humanidade. E completava dizendo que a incorporação das máquinas no século XIX foi um acontecimento decisivo, pois resolvia o problema da produção em escala. Mas logo após, Chalmers nos chama atenção para o fato do mesmo não ter acontecido com o problema da venda. “Se a máquina resolveu o problema da produção, o mesmo não aconteceu com os problemas relativos à venda” (CHALMERS, 1971, p.12). De acordo com o autor, já no início de 1943, nasce um novo fenômeno advindo da revolução industrial: a ciência do marketing.

De lá para cá, num ritmo sempre crescente, novas e maiores experiências foram agregadas ao marketing nas áreas de produção e distribuição. (...) a promoção de vendas passou a ser uma providência de marketing e merchandising ordenada, analisada e explicada de mil e uma pequenas formas (CHALMERS, 1971, p. 12).

Lindon *et.al.* (2013, p. 36-41) monta uma retrospectiva da história do século XX tendo como foco a evolução do marketing, que segundo o autor assume neste período "o estatuto de cidadania enquanto filosofia e prática de gestão". Para tanto, Lindon *et al.* (2013) faz uma síntese dos aspectos mais marcantes em cada década.

Assim temos uma primeira década (1900-1910), chamada de década promissora, quando nascem ideias realmente inovadoras como o primeiro aparelho de barbear descartável e o famoso modelo T da Ford. Já na segunda década (1911-1920) temos um momento político muito forte, com grande influência da Primeira grande guerra. Porém as inovações continuaram e mais uma vez Henry Ford revoluciona com sua "cadeia de montagem".

Na terceira década (1921-1930) foi a fase do *crash* na bolsa de Nova Iorque que afetou a economia mundial, mas também foi a época da invenção da televisão, pelo escocês John Baird. Em Portugal é criada a primeira agência publicitária. Na quarta década (1931-1940) a Europa entra em guerra com a chegada de Hitler ao poder e uma consequente onda xenofóbica. Curiosamente é na Alemanha nazista que nasce o produto mais popular dessa época, o Fusca da Volkswagen. Tornando-se o modelo de veículo mais produzido da história com cerca de 20 milhões de unidades vendidas até hoje.

Nos anos que se seguiram (1941-1950) tem início um período de avanços na energia nuclear e o consequente bombardeamento de Hiroshima. Mas também nessa época o mundo ganha o primeiro caça a jato e o primeiro computador. Já na quinta década (1951-1960) com o fim da 2ª Grande Guerra os anos são prósperos e o lazer começa a ter grande espaço. Surge a primeira Disneylândia com conceito inovador e é lançada a primeira boneca Barbie, "brinquedo que desde seu lançamento se converteu num autêntico fenômeno de marketing".

Já na segunda metade do século (1961-1970) os EUA enviam o homem à lua com sucesso, mas perde a guerra no Vietnã. A década que segue (1971-1980) inicia com uma profunda crise econômica mundial nesta época também o primeiro computador pessoal foi lançado.

Assim os *marketeers* assumem um papel relevante no desenvolvimento de negócios, gestão de marcas, negociação com fornecedores e comunicação. Também são em todo o mundo associações de marketing, cursos de marketing a nível superior e revistas especializadas. Finalmente com a chegada dos anos 2000 (1991-2000) a internet assume papel determinante nas inovações, com o *e-commerce*, *e-business*, *web marketing*, além do lançamento de tv a cabo. E com essas novas áreas, surgem novas propostas de publicidade, patrocínios e grandes eventos mundiais. A partir de 2001 tem início a era do marketing relacional, ou marketing de relacionamento, quando as administrações mudam seu foco único na gestão e passam a valorizar o contato com o indivíduo e suas necessidades. E mesmo em casos onde o marketing relacional prevê o foco nas empresas, como em Business to Business (B2B) e Businesses to Customer (B2C) o relacionamento com o parceiro/cliente/fornecedor ainda remete a questões relacionais humanas, em que o cuidado e o conhecimento de suas necessidades é essencial.

Kotler (2000, p.24) em seu livro “Administração de Marketing”, articula que uma das definições mais sucintas de marketing é “atender a necessidades de maneira lucrativa”. Este autor tem sido ícone da disciplina no mundo e vem avançando em seus conceitos de marketing de acordo com a constante evolução do mercado. Assim como Kotler (2000; 2012), outros autores e instituições vem constantemente atualizando suas definições da área.

Por exemplo a AMA - *American Marketing Association* (2017), já alterou diversas vezes seu conceito e o mais atual define o marketing como o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo. Tal definição foi melhorada a partir de seus conceitos anteriores. Mas ainda hoje se pode notar o tom essencialmente mercadológico nesse texto.

Apesar de marketing comumente ser ligado ao processo de venda, Peter Drucker, já expunha na década de 1970 uma visão mais ampla dessa ciência:

Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível. (DRUCKER, 1973, p. 64-65)

Acreditamos que com essa fala, Drucker (1973) entendia a importância do marketing no sentido não apenas de convencer as pessoas a consumirem produtos e serviços, mas já entendia o marketing como uma ciência capaz de estudar o ser humano inserido num universo capitalista que tem desejos e necessidades e que além disso também tem discernimento suficiente para fazer a escolha que mais o agrada naquele momento. E além disso, é possível perceber nesta fala que o processo de venda precisa ser algo tão natural que não pareça estar sendo imposto, mas que flua como se o comandante de todo o processo de compra seja o consumidor. É no consumidor que reside o poder da compra e não no vendedor o da venda.

Assim como Drucker, Philip Kotler (2000, p. 29) também acredita que marketing não seja um processo restrito às ações de venda e ressalta o papel da sociedade no processo do marketing, reiterando que “dentre todas as inúmeras definições existentes para marketing, podemos estabelecer uma distinção entre definições sociais e gerenciais”. Na visão de Kotler (2000, p.30): [...] “marketing é um processo social por meio dos quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Ainda segundo o autor “quando se usa uma definição gerencial, o marketing é frequentemente descrito como ‘a arte de vender produtos’. Mas as pessoas se surpreendem quando ouvem que o mais importante em marketing não é vender!”

Segundo Yanaze (2008, p. 204), o composto mercadológico difundido por Jerome McCarthy (1982) está assumindo nova dimensão no cenário contemporâneo. Ele acredita que

as corporações já não têm muito controle sobre seus 4P's – produto, preço, praça, promoção – pois tais itens ficam cada dia mais à mercê de forças competitivas externas à empresa. Como por exemplo “o preço, que passa a ser definido ‘de fora para dentro’ e não mais ‘de dentro para fora’”. Os autores acreditam ainda que a comunicação mercadológica integrada à comunicação institucional e administrativa, assume um caráter ampliado ficando muito além do que um ‘P’ de promoção estático e simplificador.

Neste ponto acreditamos que detalhar alguns conceitos de marketing será interessante para contribuir com o entendimento do processo de gestão que é previsto pelo marketing tradicional que se preocupa em traçar e segmentar mercados, entender necessidades e demandas, perceber concorrência e saber aplicar um bom mix de marketing. É a partir desse conhecimento que autores como Kotler (2000-2012) se aprofundam em discussões com cunho relevante mercadológico e seguem aprimorando seus conceitos e aumentando significativamente a ligação entre necessidades do mercado e necessidades pessoais (do consumidor).

Kotler (2000) acreditava que o marketing poderia ser melhor compreendido definindo-se seus conceitos centrais, que são: Mercados alvo e segmentação; Profissionais de marketing e clientes potenciais; Necessidades, desejos e demandas; Produto ou oferta; Valor e satisfação; Troca e Transações; Relacionamentos e redes; Canais de marketing; Cadeia de suprimento; Concorrência; Ambiente de marketing; Mix de marketing.

Philip Kotler (2000), também especifica sobre os estágios pelos quais a atividade de marketing pode passar:

1. Marketing empreendedor: a maioria das empresas é fundada por indivíduos perspicazes. Eles percebem uma oportunidade e saem batendo de porta em porta a fim de chamar a atenção para seu produto. (...) 2. Marketing profissionalizado: quando as pequenas empresas alcançam o sucesso, elas inevitavelmente passam a adotar procedimentos de marketing mais profissionais. (...) 3. Marketing burocrático: muitas grandes empresas mergulham de cabeça no marketing profissionalizado, examinando detalhadamente os últimos números da Nielsen, investigando minuciosamente relatórios de pesquisa de mercado e tentando aperfeiçoar suas relações com os distribuidores e suas mensagens publicitárias. Essas empresas não têm a criatividade e a paixão das empresas ‘guerrilheiras’ do primeiro estágio, o estágio do marketing empreendedor. (KOTLER, 2000, p.25).

Tendo dito isso, é interessante perceber que para que cada uma dessas ações seja colocada em prática é necessário que haja profissionais bem preparados e atualizados às necessidades de seu público. Esses profissionais de marketing precisam ter uma visão ampla no

que diz respeito tanto aos interesses de venda quanto aos possíveis olhares do consumidor e a partir de então tomar inúmeras decisões:

[...] desde decisões fundamentais, como que características projetar em um novo produto, quantos profissionais de venda contratar ou quanto gastar em propaganda, até decisões de menor importância, como o texto e a cor de uma nova embalagem (KOTLER, 2000, p.27).

A partir da leitura desse tópico fica fácil entender que os processos de venda são totalmente dependentes do desenvolvimento do ser humano, que mesmo nos primórdios já fazia trocas para suprir suas necessidades. Com a evolução do mundo e do próprio homem, as relações foram se aperfeiçoando até chegarmos aos dias de hoje. O mercado foi se profissionalizando e acompanhando as mudanças de mercado e principalmente de perfil do consumidor. Veja como se deu essa mudança.

2.2.2 – Marketing: do 1.0 ao 3.0 – um novo olhar sobre o consumidor

As definições de marketing vêm mudando desde seu surgimento pós revolução industrial e têm diferentes entonações, dependendo do autor. Mas independente do autor ou da década, uma coisa é clara, o processo de comunicação entre produtor e consumidor precisa ser cada dia mais bem elaborado e cercado de cuidados para que o mesmo gere valor e interesse, assim como, posteriormente gere satisfação e mais especificamente nos tempos de hoje e no projeto em questão, gere conscientização, sustentabilidade e humanização.

Kotler e Armstrong (1998) definiam Marketing como a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício. Um ano depois, Kotler (1999, p.54) definiu marketing como a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas e na mesma obra compara a sua própria definição com a de outros autores.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 155), o marketing tem sido definido por diversos observadores como a arte de conquistar e manter clientes, mas tal afirmação não abrange todo o escopo da matéria e deveria ser ampliado para “a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles” explicando a seguir que de nada serviria criar ou manter clientes se estes não trouxerem lucros às empresas.

Desde 1960, no entanto, quando a *American Marketing Association* – AMA – definiu marketing como o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e

serviços do produtor ao consumidor ou usuário (LAS CASAS, 2006, p.10) diversos autores têm publicado os seus próprios entendimentos sobre a definição do termo.

A própria AMA (2017) redefiniu sua concepção de marketing que hoje é vista como: “uma atividade ou um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral (tradução nossa)”.

De acordo com Kotler (2012), assim como ocorreu com a indústria e a tecnologia, houve uma gradual modificação no comportamento do consumidor, o que atingiu tanto a conceituação quanto a aplicação do marketing.

Ao longo dos anos, o marketing evoluiu, passando por três fases, às quais chamamos de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Muitos profissionais de marketing de hoje continuam praticando Marketing 1.0, alguns praticam o Marketing 2.0 e outros ainda estão entrando na terceira fase, o Marketing 3.0 (KOTLER, 2012, p.14).

Há muito tempo, durante a era industrial – quando a principal tecnologia se relacionava a equipamentos industriais –, o marketing dizia respeito a vender os produtos da fábrica a todos que quisessem comprá-los. Os produtos eram relativamente básicos, concebidos para servir ao mercado de massa. Posterior à fase de produção em massa, veio a fase 2.0 do marketing, quando se buscou compreender as necessidades dos clientes e gerar satisfação.

O surgimento do Marketing 3.0 marca uma nova era no marketing, a era voltada para os valores. Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, a ideia é que os profissionais dessa linha de entendimento os tratem como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Nesse sentido interesses como ecologia, bem-estar físico, cuidados com a alimentação, reciclagem, cuidado com o outro, relações de gênero e raça e debates considerados em outras décadas como polêmicos ou de menor importância, se tornam um novo foco de atenção. Pois cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seus anseios pessoais e coletivos. No atual mundo globalizado e caótico, tais consumidores buscam cada dia mais empresas que abordem suas mais profundas necessidades, que podem ser desde: justiça social, econômica e ambiental até o simples entendimento de que seus alimentos são manufaturados e o fato de serem artesanais satisfaça às suas crenças num mundo mais humanizado.

É claro que o que foi feito não se perde, o Marketing 1.0 e o Mix de Marketing inicialmente proposto por McCarthy (1982) sempre serão a base do processo seguido pela etapa do entendimento do cliente. Ainda será necessário escolher o segmento-alvo, definir o posicionamento, oferecer os 4Ps e construir a marca em torno do produto. No entanto, as

mudanças no ambiente de negócios – recessão, preocupações com o meio ambiente, novas mídias sociais, *empowerment* do consumidor, nova onda de tecnologia e globalização – continuarão provocando mudança maciça nas práticas de marketing.

De acordo com Kotler (2012), o profissional de marketing 3.0 e 4.0 precisará evoluir para um estágio em que se direcione para o entendimento do espírito dos consumidores:

Os profissionais de marketing terão que entender as ansiedades e os desejos dos consumidores e fazer o que Stephen Covey chama de “decifrar o código da alma” para se manterem relevantes. As empresas devem alcançar os consumidores como seres humanos plenos, feitos de alma, coração e espírito. O objetivo é não negligenciar o espírito (KOTLER, 2012, p.35).

A proposta desse novo marketing é ir ao encontro das necessidades modernas, em que as pessoas querem mais que satisfação momentânea, mas buscam por experiências que sejam benéficas para seu corpo e alma. O marketing 3.0 é o início de uma nova forma de se pensar todos os processos de venda, dessa vez, levando em consideração não apenas o físico do público, mas também o espiritual.

Se em comunicação mercadológica, Margarida Kunsch (2003) fala da necessidade de se trabalhar um marketing persuasivo, se utilizando de todo um composto de marketing e ferramentas para que esse processo de convencimento seja bem sucedido, no marketing 3.0 de Kotler (2012) a proposta parte de outra premissa. É claro que com isso não queremos dizer que as ferramenteas tradicionais de marketing deixarão de ser usadas e o processo de venda deixará de ser um tipo de forma de convencimento, porém o que se vê é uma outra perspectiva, um outro olhar sobre o consumidor. Uma ideia mais humanizada de lidar com os interesses que envolvem o investimento dos ganhos de uma pessoa, mas que perpassa por seus desejos, sonhos e que merece ser tratado com atenção e respeito a cada uma de suas individualidades.

2.3 - ONDE O MARKETING E A COMUNICAÇÃO SE ENCONTRAM?

2.3.1 – A tradicional visão da Comunicação Integrada de Marketing

Alguns autores como Tomasi e Medeiros (2007) acreditam que a integração dessas ações nem sempre acontece de forma harmoniosa. Eles concordam que muitas vezes a comunicação organizacional é impropriamente subordinada ao departamento de Marketing, apesar dos profissionais que trabalham com comunicação empresarial entenderem que ela tem papel próprio a cumprir dentro das organizações, atuando quer no dia a dia, quer estrategicamente.

Trazendo um aspecto mais amplo, Margarida Kunsch (2008, p.113) destrincha a comunicação organizacional e mostra por onde passam suas vertentes:

Como disciplina acadêmica, estuda como fenômeno comunicacional o agrupamento de pessoas que integram uma organização e que a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns. Busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia-a-dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto. Analisa ainda as manifestações e expressões discursivas que se configuram nas diferentes modalidades comunicacionais para se relacionar com os agentes ou grupos internos e externos da organização, isto é, os públicos, a opinião pública e a sociedade, por meio da Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. Todo esse conjunto forma o mix do que chamo de Comunicação Organizacional Integrada (KUNSCH, 2008, p.113).

Segundo Kunsch *et al.* (2008, p.114), essa concepção de comunicação integrada procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas e das organizações, levando em conta a complexidade do fenômeno comunicacional organizacional. A autora ainda defende a não fragmentação da comunicação, mas uma filosofia da comunicação de forma a integrar todas as partes.

De acordo com Kunsch *et al.* (2008, p.115), [...]“o Marketing responderia, em tese, por toda a Comunicação Mercadológica, mas é claro que no seu processo vai precisar contar com ações pontuais e típicas de relações públicas”. Segundo a mesma por ser tão complexa e abarcar tantas áreas a comunicação organizacional deixa de ter uma função meramente tática e começa a ser considerada estratégica, com o objetivo de agregar valor às organizações:

Ressalte-se, ainda, que as ações comunicativas devam ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em pesquisas e precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação organizacional integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade (KUNSCH, 2008, p.115).

Já de acordo com Kotler (2000, p. 570), o marketing é fundamental no processo da comunicação do produto e do conceito da empresa ao mundo. Sem ele tal comunicação seria falha, já que o marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto a um preço atraente e torná-lo acessível. As empresas precisam também se comunicar com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral. Kotler acredita que para muitas empresas o problema não é comunicar, mas o que dizer, para quem dizer e com que frequência fazê-lo. Para ele o mix de comunicação de marketing é composto de cinco formas essenciais de comunicação:

1. Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.
2. Promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
3. Relações públicas e publicidade: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.
4. Vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos.
5. Marketing direto: utilização de correio, telefone, fax, *e-mail* ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta (KOTLER, 2000, p. 570).

Kotler afirma ainda que a comunicação de uma empresa é complexa e envolve diversos detalhes nem sempre levados em consideração, como por exemplo:

O feitiço e o preço do produto, a cor e a forma da embalagem, a roupa e o comportamento do vendedor, a decoração do local, a identidade visual da empresa – tudo comunica algo aos compradores. Todo contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa (KOTLER, 2000, p. 570).

Segundo Kotler (2000, p.589), a definição de comunicação integrada de marketing, conforme *American Association of Advertising Agencies*, é:

Um conceito de planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalie os papéis estratégicos de

uma série de disciplinas da comunicação – por exemplo, propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas – e combine-as para oferecer clareza, coerência e impacto máximo nas comunicações por meio de mensagens discretas integradas de maneira coesa (KOTLER, 2000, p. 589).

Para Margarida Kunsch (2008, p. 116) fala-se muito em alinhamento estratégico. Os projetos e as ações de comunicação integrada levados a efeito necessitam estar alinhados com a missão, visão, os valores e os objetivos das organizações. Dessa forma, para pensar e administrar estrategicamente a Comunicação Organizacional pressupõe:

revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais e comunicacionais vigentes, uso de pesquisas e auditorias da comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional; e a identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é levado em conta (KUNSCH, 2008, p.117).

Buscar uma comunicação excelente deve constituir uma meta a ser alcançada pelos que a dirigem no cotidiano das organizações. Para tanto, Margarida Kunsch (2008, p.117-118) acredita que seja importante se utilizar de pesquisa científica e valorizar a cultura corporativa, os princípios éticos e o envolvimento das pessoas. Nesse momento, a autora faz referência ao estudo das relações públicas e se utiliza claramente da expressão “segundo a teoria das relações públicas”. Aqui a autora defende o planejamento de relações públicas como parte fundamental do projeto estratégico de comunicação. Tal projeto, segundo a autora, deverá auxiliar a alta direção a fazer a leitura de cenários, das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica global. A autora também faz menção positiva ao uso da análise de Swot, técnica empregada pela administração de empresas derivando para o planejamento de comunicação integrada de marketing.

2.3.2 – Relações Públicas e Marketing de Relacionamento

Retomando Tomasi e Medeiros (2007) percebemos a importância das relações interpessoais sinceras e bem aplicadas no processo de conquista e manutenção do cliente. De acordo com os autores, para manter o cliente já conquistado, as empresas perceberam que é mais barato investir no marketing de relacionamento do que em propaganda. As grandes empresas aprenderam com o comerciante da esquina que conhece seus fregueses pelo nome e trata-os com cortesia e afabilidade, com a diferença de que essas relações sinceras foram

falseadas por profissionais que criam departamentos especializados em atender o consumidor, usando sobretudo expressões forçadas, cumprimentos falsamente respeitosos. O atendimento passa a ser a política de algumas empresas. “Já não é um comportamento espontâneo de quem gosta de pessoas, mas de ação planejada, estratégica, uma política da empresa” (TOMASI e MEDEIROS, 2007, p. 79).

É interessante dizer que Tomasi e Medeiros (2007, p. 58) mencionam as responsabilidades de cada profissional citado acima (o marqueteiro, o assessor de comunicação, o publicitário) e credita ao profissional de relações públicas a tarefa de lidar com os diversos públicos (empregados, entidades, instituições). Neste ponto é interessante ressaltar que ao profissional de RP é creditada a mesma função que cabe ao profissional que lida com marketing, mais especificamente com os profissionais de marketing de relacionamento, que tem a mesma tarefa de lidar com clientes internos e externos. Inclusive no caso dos profissionais que se dedicam a esse tipo de marketing, o foco central é exatamente criar, manter e expandir tais relações.

Aqui os autores entendem o marketing apenas como responsável pela propaganda da empresa:

Com relação à estrutura, os departamentos que estão envolvidos com comunicação empresarial dentro de uma organização são: Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Marketing. O profissional de Relações Públicas ocupa-se de eventos, apoio cultural e esportivo, coordena visitas de grupos no interior da empresa, participa de eventos comunitários, como coleta de alimentos e campanhas do agasalho, treinamento de funcionários para lidar com a imprensa. A assessoria de Imprensa ocupa-se da elaboração de jornais, revistas, *press-releases*, folhetos, vídeos. Já o marketing ocupa-se da propaganda da empresa (TOMASI e MEDEIROS 2007, p. 84-85).

E a área de relações públicas como responsável pela comunicação externa:

[...] Uma empresa pode valer-se de profissionais de relações públicas para a comunicação externa. Em geral, esses profissionais ocupam-se de conceitos e princípios voltados para a construção da identidade e da imagem da empresa. Sua ferramenta é a pesquisa de mercado que lhes possibilita mapear o perfil do público consumidor dos produtos ou serviços da empresa. Feita a pesquisa, definem as estratégias de comunicação. Já não se ocupam, portanto, de eventos tão somente”. (TOMASI e MEDEIROS, 2007, p. 81)

Para entendermos um pouco melhor sobre cada um dos itens: relações públicas e marketing de relacionamento, segue um breve histórico. Segundo Kunsch *et al.* (2008, p.79) entre as décadas de 1930 e 1960 os países latino-americanos viveram o seu primeiro estágio de industrialização, fruto de um momento econômico desenvolvimentista, que permitiu a vinda de muitas organizações multinacionais, de diferentes países, que trouxeram em suas estruturas hierárquicas o modelo de um departamento de relações públicas, responsável pela comunicação com os públicos interno e externo. A história e o desenvolvimento das Relações Públicas na América Latina sempre foram dependentes dos modelos e das técnicas praticadas em países como os Estados Unidos, a Inglaterra e a França. Uma das razões para essa dependência foi que a atividade de relações públicas começou a ser praticada nos países da América Latina de uma maneira imposta, com a chegada das empresas multinacionais.

De acordo com Kunsch *et al.* (2008) existem quatro modelos de prática das relações públicas preconizados por Grunig e Hunt (1984) que são:

a) modelo de agência de imprensa e divulgação (com o único propósito de obter publicidade favorável para uma organização ou indivíduo); b) modelo de informação pública (também tem o propósito de obter publicidade favorável, mas neste caso se utiliza de jornalistas, mídias de massa, internet e meios controlados como newsletters, panfletos, mala direta); c) modelo assimétrico de duas mãos (mais eficaz que os anteriores se utiliza de pesquisas para identificar expectativas e opiniões dos públicos com o intuito de induzi-los, empregando a persuasão científica para obter apoio); d) modelo simétrico de duas mãos (prática também baseada em pesquisas, mas aqui para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento mútuo, contribuindo para o equilíbrio entre as partes) (KUNSCH *et al.*, 2008, p.80-81).

Desde a sua concepção, (Kunsch *et al.*, 2008, p.80-81), os modelos de relações públicas, apesar de terem sido intensamente utilizados em pesquisas em diversos países, também foram alvo de algumas críticas, em razão de sua simplicidade e generalização. Em 1991, Murphy desenvolveu a ideia do modelo de motivo misto. O modelo surgiu da tentativa de usarem ambas as práticas, simétrica e assimétrica, mediante a mediação, a negociação e o consenso como estratégias para equilibrar os interesses das partes envolvidas. Nesse ínterim é desenvolvida a atividade de relações públicas:

A atividade de relações públicas tem como função ajudar uma organização a interagir com os componentes sociais e políticos do seu ambiente. Esses componentes integram o ambiente institucional de uma organização, que consiste de públicos que influem em sua capacidade de atingir seus objetivos

e esperam que ela os ajude a atingir seus próprios objetivos (KUNSCH, 2008, p.84).

Segundo Kunsch *et al.* (2008, p.83), um resultado importante de sua pesquisa de doutorado foi a constatação de que os profissionais de relações públicas não são considerados, pela maioria dos CEO's, como administradores da comunicação:

A preponderância da prática do modelo assimétrico nas organizações pesquisadas, tanto no Brasil como no Chile, mostrou que os profissionais não participam das decisões estratégicas da organização e que a alta administração vê a atividade mais como técnica e operacional do que como estratégica e gerencial. Muitos responsáveis pelos departamentos de Relações Públicas/Comunicação, por não serem especialistas em comunicação, mas oriundos de outras áreas, encontram dificuldade para argumentar e sensibilizar os executivos sobre a importância da comunicação como um processo estratégico, que se constitui na matéria prima das relações públicas. (KUNSCH *et al.*, 2008, p.83).

Kunsch *et al.* (2008, p.84) acreditam que: “O valor das relações públicas pode ser determinado pela qualidade das relações que estabelece com os componentes estratégicos de seu ambiente institucional”. Além disso, Kunsch *et al.* (2008, p. 84) consideram as relações como uma filosofia, porque de acordo com as autoras, as relações são o ponto de equilíbrio entre os objetivos do interesse público e do privado:

[...] sua ação se dá por meio da obediência a princípios corporativos que servem de base para o estabelecimento de relacionamentos eficazes das organizações com o mercado e com seus públicos específicos”(KUNSCH *et al.*, 2008, p.84).

Além disso ainda é ressaltado o caráter gestor das das Relações Públicas em uma organização. Sua capacidade de interagir entre os diversos públicos e colaborar no planejamento de ações de comunicação mais adequadas ao perfil de cada um:

Uma das funções mais importantes das Relações Públicas é de ordenar e administrar a inter-relação organização/públicos e públicos/organização, tanto para a sua classificação, quanto para a criação e elaboração de diretrizes e mensagens adequadas a cada um deles, de acordo com seus interesses e expectativas (KUNSCH *et al.*, 2008, p.84).

Aqui as autoras argumentam sobre o fato das Relações Públicas não serem apenas operacionais, mas sobre sua força estar na função de gestora de comunicação, relacionamentos e ações estratégicas:

A ordenação em foco requer a existência de uma atividade diretora de relacionamentos, capaz de mapear, distinguir e classificar os públicos, segundo seu perfil, e o envolvimento com as estruturas da organização e com os objetivos e as expectativas das partes. Portanto as relações públicas devem se pautar pela visão global da relação e pela capacidade de planejar, definir e fazer a gestão das diretrizes da relação, ultrapassando, na sua ação, o caráter midiático e operacional, típico da comunicação quando utilizada como ferramenta ou emprego de instrumentos (KUNSCH; FERRARI, 2008, p.84-85).

Kunsch *et al.* (2008) acreditam que a intenção de manter o processo de comunicação permanente e duradouro tem por finalidade consolidar a marca, promover a credibilidade e a reputação e agregar valor aos negócios da organização. De acordo com as autoras o ato comunicacional só se efetiva quando existe o relacionamento entre pessoas ou entre uma organização e seus públicos (KUNSCH; FERRARI, 2008, p.85).

Aqui as autoras ressaltam em sua fala detalhes onde é possível perceber o *link* direto com o objeto do marketing de relacionamento:

O êxito do relacionamento com os públicos está baseado no envolvimento e no vínculo que deve ocorrer entre os envolvidos no processo. Sem envolvimento não há vínculo e participação e sem participação não há ação comunicacional que seja positiva e benéfica (KUNSCH; FERRARI, 2008, p.85).

Sobre o profissional de Relações Públicas, de acordo com Maria Aparecida Ferrari (2008, p.88), que defende a postura do profissional de comunicação como “analista de cenários”, as estratégias estão altamente relacionadas com a visão de mundo da organização, isto é, com sua cultura, com sua maneira de ser (internamente) e de enxergar o mundo (externamente). Dessa forma, para traçar as estratégias de relações públicas, os profissionais de comunicação devem:

Compreender seu papel de agentes e mediadores da cultura organizacional, na medida em que, ao analisar os elementos constitutivos da organização e ao desenhar a sua estratégia, estarão também, de certa forma, contribuindo para a introdução de novos valores (KUNSCH; FERRARI, 2008, p.88).

Sendo assim, de acordo com Kunsch *et al.* (2008) tal profissional colabora efetivamente na análise dos cenários, encontrando sustentação para cumprir sua missão de cooperar com a alta administração ajudando na promoção do espírito empreendedor das pessoas que a integram e no desenvolvimento de valores que permeiem o seu cotidiano.

2.3.3 – A importância do marketing na comunicação integrada

No Brasil, Margarida Kunsch se tornou referência em comunicação organizacional por seus diversos trabalhos na área, porém sua crença passa em diversos momentos pela sua formação base que é a de Relações Públicas, dessa forma a autora tende a enfatizar as ações desse ramo profissional da comunicação e ver as contribuições efetivas que o marketing trouxe para esse processo.

Porém livros e artigos internacionais (KOTLER, 2012; BAKER, 2003; JONES, 1999), entre outros, vem sendo publicados mostrando que há efetivamente uma ligação entre comunicação e marketing em que o marketing não é apenas visto como o fator “venda”, ou “divulgação” enquanto que a comunicação, ou relações públicas fazem todo o trabalho de relacionamento entre os envolvidos, que vem a ser o cerne da questão. Sendo assim, acreditamos, embasados em outros tantos autores como Kotler (2012) e Baker (2003) que o novo marketing com suas holísticas e relacionais vieram para dar à comunicação ferramentas estratégicas de ação e possibilidade de maior alcance de suas ideias. O marketing tem assim – de acordo com tais autores – o poder e a missão de ajudar a comunicação a entender seu público e produzir mensagens mais focadas para cada tipo de ouvinte/consumidor.

Se é correto dizer que marketing é a arte de vender ideias e encantar clientes (Kotler, 2000) também é correto dizer que o marketing pode ajudar a comunicação a passar suas informações de forma mais assertiva, ou fazer com que as pessoas “comprem” ou absorvam melhor o que lhes é comunicado. Dessa forma, num ambiente organizacional, as mensagens seriam comunicadas com mais objetividade trazendo mais benefícios a todos os envolvidos.

Em seu livro *Marketing Book*, Baker (2003) explica de forma clara como o novo marketing se insere no processo comunicacional sob a perspectiva comportamental e não mais sob a ótica unicamente mercantilista. De acordo com o autor, o marketing pode ser mais que uma ferramenta de persuasão ou divulgação ele atua como interlocutor entre a comunicação e o público:

Assim como a premissa do novo marketing coloca o consumidor no centro de toda a atividade, as comunicações de marketing devem ser consideradas sob a perspectiva essencial de compreensão do comportamento do consumidor. Isso implica que se considere mais que o contexto da mensagem. Precisa ser dada atenção ao contexto da mensagem (o veículo usado para se comunicar com a audiência), bem como o momento e o tom da mensagem. O imperativo subjacente é que para se ter uma identificação clara, concisa e mensurável dos objetivos de comunicação há que se permitir uma seleção das ferramentas de comunicação adequadas para atingir as tarefas definidas. Ao desenvolver um entendimento da identidade do consumidor, bem como de suas necessidades e desejos, podemos determinar o que o programa de comunicações deverá reforçar ou mudar. E, por sua vez, a natureza específica da mensagem que afetará esse comportamento e os meios pelo qual podemos alcançá-los (BAKER, 2003, p.396 - tradução nossa).¹

Nesse sentido, Baker (2003) acredita que alcançar clientes internos e externos fariam parte da tarefa fundamental da comunicação integrada de marketing, assim como fazer com que cooperação e coparticipação sejam processos naturais de trabalho. A individualização de tarefas e méritos já não se sustentam mais nos dias de hoje.

A maior questão contemporânea no campo das comunicações de marketing é dirigida a integração das atividades. Há um número de razões que são fundamentais para essa fundamental mudança e que precisam ser examinados. Os métodos de marketing utilizados na década de 1980 deixaram de funcionar e perderam seu valor como armas competitivas [...] O ambiente de marketing de hoje foi descrito como uma era de hipercompetição em que existe uma vasta gama de produtos e serviços, tanto novos quanto variações dos já existentes (BAKER, 2003, p.397 - tradução nossa).²

Caywood *et al.* (1991, apud Backer 2003), acreditava que não havia uma real integração na prática de mercado quando o assunto eram comunicações de marketing. Para o autor não há concordância sobre o tema entre teoria e prática de mercado:

¹ Just as the premise of the 'new marketing' places the consumer at the centre of all activity, so too must marketing communications be considered from the essential perspective of understanding consumer behaviour. This implies a consideration of more than just the content of the message itself. Close attention needs to be paid to the context of the message (the vehicle used to communicate with the target audience), as well as the timing and tone of the message. The underlying imperative is the need for an identification of clear, concise and measurable communications objectives which will enable the selection of the appropriate communications tools to achieve the tasks set.

² A major contemporary issue in the field of marketing communications is the drive towards integrated activity. There are a number of reasons for this fundamental change of thinking which need to be examined. The marketing methods businesses used in the 1980s are no longer working and have lost their value as competitive weapons, such as the constant focus on new products, generic competitive strategies, promotional pricing tactics, and so on.

Parece haver uma discordância entre pensamento acadêmico e prática no mercado. [...] Poucas abordagens de comunicações de marketing envolvem integração ou pensamento holístico (BACKER, 2003, p.398 – tradução nossa).³

Baker (2003) acredita que ainda há muitas indefinições quanto ao conceito de Comunicação integrada de marketing porque não há um consenso sobre o que a expressão realmente significa, dessa forma, foram criadas uma série de nomenclaturas para a prática do *Integrated Marketing Communications* (IMC). O autor também argumenta que o conceito teórico de IMC é ambíguo e fornece base para pesquisadores adotarem qualquer interpretação para suas agendas de pesquisa.

Citando outros autores, Baker (2003) traça um paralelo entre conceitos e apresenta as possibilidades de interpretação para IMC. Jeans (1998, apud Backer, 2003) fala de sinergia entre todas as comunicações de marketing em sua acepção:

IMC é a implementação de todas as comunicações de marketing de tal forma que cada projeto, bem como o cumprimento de suas metas esteja de acordo com a plataforma da marca; seja sinérgica com todos os projetos relacionados a ela; reforce ativamente os valores da marca em qualquer diálogo com o mercado; meça a curto e longo prazo os efeitos no comportamento dos consumidores. (BACKER, 2003, p. 398 – tradução nossa)⁴

Jones *et al.* (1999, apud Baker, 2003) definem IMC como planejamento que tenta coordenar, consolidar e reunir todas as comunicações, mensagens, programas e veículos que afetam clientes potenciais, ou marcas de uma organização.

No entanto, apesar de citar as definições acima, Baker (2003) afirma que considera que possivelmente a melhor definição de IMC ou comunicação integrada de marketing seja a da Associação Americana de Agências de Publicidade (1993):

³ There appears to be a discordancy between academic thinking and practice in the marketplace. [...] Few marketing communications approaches have involved integration or holistic thinking.

⁴ IMC is the implementation of all marketing communications in such a way that each project, as well as meeting its specific project objects also: conforms with the brand platform; is synergistic with all other projects related to the brand; actively reinforces the agreed brand values in any dialogue with the market; and is measured by short- and long-term effects on consumer behaviour.

Um conceito de planejamento de comunicações de marketing que reconheça o valor da comunicação acrescentado de um plano abrangente que avalie a estratégia, funções de uma variedade de disciplinas da comunicação e combine-os para proporcionar clareza, consistência e impacto máximo de comunicações através da integração perfeita de mensagens. (BAKER, 2003, p.398 – tradução nossa).⁵

Baker (2003) complementa privilegiando o sentido holístico da integração das ações de comunicação e marketing. Ele acredita que estrategicamente esta abordagem de ferramentas estratégicas conectadas proporcionam a entrega de uma mensagem mais clara e focada ao consumidor e com isso melhores resultados:

[...] a dimensão importante desta definição é o reconhecimento da necessidade de considerar de forma holística os aspectos estratégicos de cada ferramenta da comunicação de marketing, ao invés de desenvolver elementos separados. Essa abordagem representa uma mudança substancial no planejamento, uma vez que visa assegurar a coesão e a entrega de uma mensagem única para o público-alvo (BAKER, 2003, p.398 – tradução nossa).⁶

Jones *et al.* (1999, p.339) escreve sobre Comunicação integrada de marketing e de acordo com o autor "Uma campanha de comunicação de marketing bem integrada pode ser comparada a um cisne que desliza através de um lago: A graça observável dá pouca indicação da atividade furiosa abaixo da superfície".

A comunicação integrada de marketing, portanto não tem a intenção de solucionar todos os problemas comunicacionais internos e externos a uma organização, mas ordenar as coisas de tal forma que o espírito de harmonia e cooperação sobressaia aos ruídos e desinformações. Trazer clareza aos procedimentos e a forma como são repassados. Alinhar ação e comunicação em todas as instâncias intencionando cada dia mais uma informação clara que seja passada e chegue ao seu fim da forma como foi concebida, ou o mais próximo disso possível, visto que toda informação é intermediada por seres humanos, passíveis de interpretações diversas.

⁵ A concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communications disciplines and combines them to provide clarity, consistency and maximum communications impact through the seamless integration of discrete messages.

⁶ [...] The important dimension of this definition is the recognition of the need for a *comprehensive* plan that considers the strategic aspects of each of the tools of marketing communications in a holistic manner, rather than the development of them as separate elements. This approach represents a substantial shift in the underlying planning process, since it aims to ensure cohesion and the delivery of a single-minded message to the target audience.

3 – METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. Caracterização da pesquisa

De acordo com Gil (2002, p.17), pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como propósito a busca de respostas a perguntas e ou problemas propostos. A pesquisa é desenvolvida através de um processo constituído com várias fases, desde a formulação da pergunta de pesquisa, ou problema, passando pelo estudo de teóricos que discorram sobre o assunto, coletando dados e se aprofundando no objeto, até a apresentação e discussão dos resultados.

Segundo Gerhardt (2009, p.12), as razões que levam à realização de uma pesquisa científica podem ser agrupadas em razões intelectuais (desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer) e razões práticas (desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficaz). Sendo assim, é possível dizer que esta pesquisa teve como fundamento o interesse por conhecer mais acerca dos universos do marketing e da comunicação empresarial, percebendo na teoria seus pontos de ligação e observando na prática se tais conjecturas são realmente aplicadas. Para tanto, foram utilizados métodos de coleta de dados específicos que possibilitaram maior observação do universo empresarial no que tange aos assuntos comunicação e marketing.

Para a coleta de dados foram feitas entrevistas individuais em profundidade, semi estruturadas, observação participante e pesquisa documental. De acordo com Aaker *et al.* (2010, p. 94; 207-209) esta será uma pesquisa do tipo qualitativa, se utilizando da metodologia de estudo de caso único.

3.2. Método de pesquisa: Estudo de Caso

São várias as definições encontradas para o estudo de caso, de acordo com Yin (2015, p.17): “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

Segundo Yin (2015), como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir com o nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.

O autor ainda relata sobre a forma de condução de um estudo de caso, que por vezes pode ser considerada como simples, porém requer grande habilidade e cautela por parte do pesquisador.

Primeira e primordialmente, você deve explicar como está se dedicando à observação de um caminho metodológico rigoroso. O caminho começa com uma revisão minuciosa da literatura e com a proposição cuidadosa e atenta das questões ou objetivos da pesquisa. Igualmente importante será a dedicação aos procedimentos formais e explícitos ao realizar a pesquisa (YIN, 2015, p. 03).

As definições de Yin seguem a evolução de definições anteriores sempre pautadas na intenção do estudo individual ou em grupo de casos específicos. Yin (2015) acredita que existe uma concepção errônea de que a pesquisa de estudo de caso é apropriada apenas para a fase exploratória de uma investigação.

Duarte (2010, p. 235) completa dizendo que o estudo de caso é o método que contribui para a compreensão dos fenômenos sociais complexos, sejam individuais, organizacionais, sociais ou políticos. É o estudo das peculiaridades, das diferenças daquilo que o torna único e, por essa mesma razão, o distingue ou o aproxima dos demais fenômenos.

Sendo assim, o método estudo de caso pode ser aplicado em situações de qualquer área do saber, desde que seja empregado de forma científica, com padrões de observação, aplicabilidade e isenção, assim como qualquer outro método. Desde que precedido de uma boa revisão bibliográfica para embasar a pesquisa.

3.2.1 – O Estudo de caso nas ciências sociais e no marketing

O estudo de caso é utilizado extensivamente em pesquisa nas Ciências Sociais, em disciplinas como Antropologia, Ciência Política, Sociologia, Administração Pública e Educação (DUARTE, 2010, p. 215).

Além disso, estudo de caso também vem sendo amplamente utilizado nas pesquisas de Gestão e Marketing. Ainda em seu artigo, Duarte (2010) cita a aplicação do método em casos de marketing:

Quanto aos estudos de caso aplicados ao Marketing, Bonoma (apud BRESSAN, 2000) apresenta os seguintes estágios de pesquisa: (1) estágio inicial (Drift Stage) – o pesquisador revisa a literatura relativa ao caso, estuda os conceitos, faz o projeto preliminar. [...] (2) estágio do projeto – o objeto da coleta de dados é o acesso e o refinamento das

áreas de investigação destacadas pelo projeto preliminar; (3) estágio de predição – fase em que o pesquisador já possui um modelo das possíveis generalizações para teste e pode avaliar suas predições/proposições iniciais; (4) estágio de desconfirmação – quando se testam os limites de generalizações que não foram rejeitadas no Estágio Inicial. É um esforço para refutar as generalizações feitas, aplicando-as a um conjunto maior de casos (DUARTE, 2010, p.226).

Para Aaker, Kumar e Day (2010, p.64), o processo de pesquisa em marketing oferece uma abordagem planejada e sistemática que assegura que todos os aspectos do projeto sejam consistentes entre si. Eles acreditam que é particularmente importante que o desenho e a implementação do projeto de pesquisa sejam consistentes com seus propósitos e objetivos.

3.2.2. Fases da pesquisa

Para seguirmos com a pesquisa será utilizado o protocolo proposto por Yin (2015). De acordo com o autor tal protocolo se assemelha ao questionário de levantamento no sentido de ser um objeto de coleta de dados, tanto para estudos de casos únicos, ou múltiplos. Yin (2015) explica sobre a importância do uso deste procedimento:

O protocolo é mais do que um questionário ou um instrumento. Em primeiro lugar, o protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas no uso do protocolo. (YIN, 2015, p. 88)

O autor ainda completa dizendo que:

O protocolo é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina a orientar o pesquisador na coleta de dados de um caso único (YIN, 2015, p. 88).

Dessa forma iremos seguir o modelo de Yin (2015) para delinear as fases desta pesquisa. O procedimento será dividido em quatro seções como classificado:

Na **Sessão A** teremos uma visão geral do estudo de caso (objetivos e circunstâncias favoráveis, assuntos do estudo de caso e leituras relevantes sobre o tópico investigado); **Sessão B**: procedimento de coleta de dados (procedimentos para a proteção de sujeitos humanos, identificação de prováveis fontes de dados, apresentação de credenciais para contatos de campo e outras advertências logísticas); **Seção C**: questões de coleta de dados (questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve ter em mente na coleta de dados e potenciais fontes de evidência para tratar cada questão e

Seção D: um guia para o relatório do estudo de caso (esboço, formato para os dados, uso e apresentação de outra documentação e informação bibliográfica). (YIN, 2015, p. 88)

De acordo com tal teoria o uso do protocolo permite que o pesquisador mantenha seu foco sobre o objeto de estudo e com exercício de formulação do mesmo é possível prever necessidades e situações, fazendo com que o mesmo seja imprescindível. Sendo assim, segue abaixo o modelo preparado a partir de Yin (2015, p. 89) para esta pesquisa.

A) Visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo

1. A meta deste estudo é entender como acontece a integração entre comunicação e marketing tanto na teoria quanto na prática observando como exemplo casos de empresas participantes da Rede Petrogás SE;
2. A questão principal que queremos ressaltar é a forma como tais empresa tendo certificações de qualidade e sistema de gestão integrado implantados se utilizam, ou não, da comunicação e do marketing no seu dia a dia;
3. Como estrutura teórica serão utilizados os conceitos de comunicação organizacional, comunicação integrada de marketing e marketing;

B) Procedimentos de coleta de dados

1. Nome dos contatos para trabalho de campo
2. Plano de coleta de dados (que tipo de evidência é esperada, incluindo entrevistas, eventos e outros documentos)
3. Preparação anterior ao trabalho de campo (especificar informações a serem revisadas e os assuntos a serem cobertos antes do trabalho de campo)

C) Questões do estudo de caso

1. A prática em operação e sua capacidade de inovação:
 - a) Descrever a prática em detalhe (incluindo pessoal e tecnologia se houver).
 - b) Caso haja esforços colaborativos, qual é a natureza prática na comunidade, ou jurisdição.
 - c) Como surgiu a ideia de pesquisar o caso em questão.
 - d) Como foi o processo de planejamento (se houve). Quais eram as metas originais, público alvo ou áreas para prática?

- e) De que maneira a prática é inovadora, comparada com outras práticas do mesmo tipo ou na mesma jurisdição?
- f) Descrever se a prática foi apoiada a partir do orçamento regular da jurisdição ou em consequência do financiamento de uma fonte externa.

D) Guia para o relatório de Estudo de Caso

1. Público alvo do relatório e preferências estilísticas para se comunicar com ele.
2. A prática da aplicação da lei.
3. Resultados da prática até agora.
4. Contexto e história da agência de aplicação da lei relativa à prática.
5. Exposições a serem desenvolvidas: cronologia dos eventos cobrindo a implementação e os resultados da prática neste local; modelo lógico para a prática; séries ou resultado presente ou outros dados; referências a documentos relevantes; lista de pessoas entrevistadas.

A fim de manter a pesquisa num patamar de qualidade e confiabilidade, também será utilizado o princípio das “seis fontes de evidência” de Yin (2015, p. 109). Trata-se da: **documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.**

Como documentação serão utilizadas as normas ISO 9001, 14001 e OSHAS 18001, além dos registros dos procedimentos de SGI utilizados pelas empresas pesquisadas. Tais procedimentos geram uma série de registros que são regularmente arquivados para fins de auditoria e só podem se acessados através de cópias controladas, as quais foram solicitadas e concedidas.

Foram entrevistadas 10 pessoas, entre proprietários e colaboradores das empresas escolhidas em três momentos diferentes. Para as entrevistas foi proposto um modelo de observação participante, sendo utilizado um roteiro de perguntas semi estruturado para que os participantes tivessem liberdade de expor o máximo de informações possíveis. Cada entrevista durou entre uma hora e meia e três horas.

3.2.3 - A coleta de dados: Protocolo, Entrevistas, Observação e Documentos

Para Gil (2002, p.140), o protocolo para Estudo de Caso é uma das melhores formas de aumentar a confiabilidade do estudo de caso. Ele acredita que o protocolo "se constitui no

documento que não apenas contém o instrumento de coleta de dados, mas também define a conduta a ser adotada para sua aplicação".

Além disso, Yin (2015, p. 88) complementa dizendo sobre o quão completo o protocolo pode ser:

O protocolo é mais do que um questionário ou um instrumento. Em primeiro lugar, o protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas no uso do protocolo. Em segundo lugar, o protocolo é dirigido a um grupo inteiramente diferente do grupo do questionário de levantamento [...] em terceiro lugar, ter um protocolo de estudo de caso é desejável sob todas as circunstâncias, mas é essencial se você estiver realizando um estudo de casos múltiplos (YIN, 2015, p.88).

Sendo, portanto, esta uma pesquisa de caso único, nosso protocolo vai seguir a divisão setorial sugerida por Yin (2015, p.88), que prevê quatro seções, sendo elas: Seção A: uma visão geral do estudo de caso; Seção B: procedimento de coleta de dados; Seção C: questões de coleta de dados e Seção D: um guia para o relatório de estudo de caso.

Yin (2015) ressalta ainda o motivo pelo qual o protocolo se torna tão importante:

Em primeiro lugar, mantém seu alvo sobre o tópico do estudo de caso. Em segundo lugar, a preparação do protocolo força-o a antecipar vários problemas, incluindo a maneira em que os relatórios do estudo de caso devem ser completados. Isso significa que você terá que identificar o(s) público(s) para seu relatório de estudo de caso antes mesmo de conduzi-lo. Esse pensamento antecipado ajudará a evitar descompassos a longo prazo. (YIN, 2015, p.88-90)

No processo de coleta final, as empresas que foram observadas, tiveram seus líderes entrevistados, seus processos e documentos verificados. As entrevistas, segundo Yin (2015, p.114), são uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso. As entrevistas individuais tiveram o formato semiestruturado possibilitando certo grau de flexibilidade tanto para entrevistador, quanto para o entrevistado.

De acordo com Aaker *et al.* (2010, p.207), os métodos de pesquisa qualitativa são menos estruturados e mais intensivos que as entrevistas padronizadas baseadas em questionários. "Existe um relacionamento maior e mais flexível com o respondente, e os dados resultantes tem maior profundidade e maior riqueza de contexto - o que também significa um maior potencial para novos insights e perspectivas". Ainda segundo os critérios adotado por

estes autores, esta é uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, que vai se utilizar de entrevistas individuais semi estruturadas ou individuais com foco.

Nesse tipo de entrevista, o pesquisador procura cobrir uma lista específica de assuntos ou subáreas. (...) Esse tipo de entrevista é especialmente eficaz com executivos ocupados, técnicos especialistas e líderes intelectuais.(...) A estrutura aberta dá oportunidade para os fatos ou atitudes inesperados possam ser explorados com facilidade. (AAKER *et al.* 2010, p. 209)

Yin (2015, p.114-115) completa dizendo que as entrevistas em profundidade ainda podem ser divididas em três tipos possíveis: entrevistas prolongadas, entrevistas curtas e entrevistas de levantamento. Seguindo essa premissa, a opção foi por utilizar de entrevistas em profundidade, que minimizam o contato extremo com o entrevistado e priorizam aspectos relevantes. “ Em vez de ocorrer durante um período extenso ou em muitas sessões, muitas entrevistas de estudo de caso podem ser mais focadas e tomar apenas cerca de uma hora” (YIN, 2015, p. 115).

Marconi e Lakatos (1999 p. 90) proferem que a observação como método de coleta “...utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste de ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos”. A observação participante também faz parte desta pesquisa como forma de coleta de dados e, portanto, também segue a uma lógica científica.

Yin (2015, p.121) acredita que a observação participante possibilita oportunidades de se ter acesso a informações que de outra forma seriam inacessíveis ao estudo.

Outra oportunidade diferenciada é a capacidade de captar a realidade do ponto de vista de alguém “interno” a um estudo de caso, não de alguém externo a ele. [...] Muitos argumentam que essa perspectiva é valiosa na produção de um retrato preciso do fenômeno do estudo de caso. (YIN, 2015, p. 121)

O autor ainda diz que pequenas manipulações só são possíveis por meio desse tipo de observação, como por exemplo o pesquisador marcar uma reunião com seu grupo de interesse. “Finalmente, outras oportunidades surgem porque você talvez seja capaz de manipular os eventos menores – como convocar uma reunião de um grupo de pessoas do caso” (YIN, 2015, p. 121).

E para finalizar e complementar nosso constructo de um bom estudo de caso com múltiplas fontes de evidência (entrevistas, observação participante e análise documental) e, portanto, credibilidade científica, teremos também uma leitura das normas ISO, dos protocolos

de SGI e da documentação gerada pelas empresas em seus setores de comunicação e marketing. Dessa forma foram feitas 10 entrevistas com duração entre uma hora e meia e duas horas e meia, em diferentes momentos, com proprietários, gerentes de SGI, responsáveis pelo RH e gerências administrativas. Tudo foi devidamente documentado e anotado. Segundo Yin (2015, p. 109), “exceto pelos estudos das sociedades anteriores à escrita, a informação documental é, provavelmente, relevante para todos os tópicos de estudo de caso”.

4 – O ESTUDO DE CASO

4.1 – Sobre redes empresariais e sobre a Rede Petrogás SE

Num sentido etimológico o termo "rede" é derivado do latim, que significa entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido. Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) afirmam que estamos passando pela importante transição de uma era de competição para uma era de colaboração estratégica. Segundo os autores, esses novos relacionamentos colaborativos com clientes, fornecedores, distribuidores e até concorrentes estão resultando em uma série de novas estruturas organizacionais, que costumam ser agrupadas e classificadas como ‘redes’, em que os membros podem constituir ‘corporações virtuais’.

Na realidade, o paradigma das redes pode vir a ser a estrutura organizacional predominante do século XXI – a natureza revolucionária das mudanças que ocorrem nas tradicionais formas hierárquicas de organização e do ajuste de suas tradicionais relações antagônicas com fornecedores e concorrentes é salientada pelo comentário de John Sculley, então presidente da Apple Computer: “a rede é o paradigma, não a igreja Católica nem o Exército”. (HOOLEY, PIERCY E NICOLAUD, 2011, p. 323)

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) ressaltam a importância do marketing e da tecnologia nesse processo de ruptura da estrutura tradicional de organização para os processos horizontais e, ou, verticais da rede. Processos colaborativos vão muito além das relações convencionais.

Uma característica determinante de uma rede é o desempenho de marketing e outras atividades do negócio por diferentes organizações e indivíduos independentes. (...) É comum as operações em rede serem guiadas por

sofisticados sistemas de informação e decisão... (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011, p. 323).

Nessa perspectiva de apoio mútuo, crescimento horizontal e modernização, surge em 2003 a Rede de Cooperação da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás em Sergipe – Rede Petrogas-SE – que começou a ser estruturada após a realização de um diagnóstico da Cadeia de Petróleo e Gás, coordenada pelo Sebrae/SE e pela Petrobras, esta ação teve como base a experiência vivenciada pela Redepetro/RS. Atualmente a Rede é composta por instituições de fomento; universidades; governos; grandes, médias e pequenas empresas fornecedoras, lideradas pelo Sebrae em parceria com a Petrobras. Com o objetivo de integrar seus associados, auxiliar no desenvolvimento da cadeia produtiva de petróleo, gás e energias, além de estimular a ampliação de novos empreendimentos e investimentos em P&D e qualidade. Além disso uma das grandes preocupações da Rede Petro SE é com a qualificação e certificação de suas empresas.

[...] a Rede busca a promoção do desenvolvimento de produtos e serviços com qualidade, segurança, respeito ao meio ambiente e responsabilidade social, e o fortalecimento das empresas, através da sua capacitação, certificação e divulgação. Todas essas iniciativas têm como foco a ampliação e conquista de novos mercados. (SITE REDE PETROGAS SE, 2017)

Hoje a Rede Petro SE conta com mais de 300 empresas prestadoras de serviço em seu cadastro. Dessas, uma média de 10% (30 empresas), participam ativamente das reuniões mensais e se interam das propostas de melhoria e atividades da Rede. Dentro desse universo de empresas ativas nesse processo de coparticipação empresarial, apenas seis delas têm o SGI implantado, sendo certificadas pelas três normas: ISO 9001 (qualidade), ISO 14001 (meio ambiente), OHSAS 18001 (Saúde e segurança).

4.1.2 – Sobre as empresas estudadas

Para melhor embasar este tópico é interessante explicar que sendo a Rede Petrogás uma forte instituição de fomento de profissionalização e internacionalização das empresas que dela fazem parte, a qualificação do grupo sempre foi prioridade. Para tanto a Rede Petrogás SE, que é mantida por um esforço conjunto de Sebrae e Petrobrás, nunca mediram esforços para investir em capacitação e certificação das empresas que se interessassem. Nesse sentido o objetivo da Rede Petrogás SE traz consigo a ideia de fomentar o crescimento do conjunto, tese defendida

por Castells (2000) que resignifica a sociedade em rede como grupos com intercâmbios instrumentais e de crenças que os conectam. Castells (2000) acredita que a pertinência e o fluxo desses grupos está também na forma como evoluem juntos e continuamente.

Mas há que se dizer que tais certificações são além de muito dispendiosas, trabalhosas no sentido da implantação formal e principalmente na manutenção dessas certificações. Parte dos treinamentos, viagens, feiras e eventos – nacionais e internacionais – sempre foram subsidiados pela Rede (aos interessados) e a depender do número de interessados, a parte faltante era rateada. Dessa forma, empresários mais visionários e ávidos por desbravar novos mercados e ganhar clientes maiores se dispunham a participar. Porém num universo de mais de 300 empresas formalmente ligadas à Rede, apenas um pequeno grupo de 15 a 20 empresas esteve presente regularmente nas reuniões e participou ativamente das ações propostas. Por este motivo, aliada a dificuldade financeira de se manter os caros processos de auditoria que permeiam o universo das certificações, poucas são as empresas certificadas e recertificadas no grupo. Hoje, menos de uma dezena delas mantém suas certificações atualizadas.

Portanto, mesmo com todo esforço de direcionamento da Rede em fazer com que as empresas do grupo estejam em consonância e atinjam níveis aproximados, a realidade social e financeira de cada uma é diferente, o que dificulta o processo de padronização dos objetivos. Muito embora essa padronização não seja o objetivo fim do formato Rede, mas o incentivo do relacionamento constante entre as empresas e as trocas produtivas que podem surgir desse contato. Cruz *et al.* (2008) quando se remetem as redes sociais nas administrações, quer dizer que essas organizações socialmente interligadas formam uma teia onde o relacionamento e a troca de informações entre elas é peça fundamental.

Atentos às dificuldades do todo e interessados em partirmos de um pressuposto válido dentro de um universo mensurável que pudesse representar os esforços de profissionalização feitos nos últimos 12 anos pela Rede Petrogás Se com seus parceiros, escolhemos para nossa pesquisa três entre as 10 maiores empresas da Rede, que estão devidamente certificadas e têm em seus processos de gestão o SGI implantado.

O contato se deu por intermédio da participação da pesquisadora em eventos e reuniões da própria Rede e do relacionamento interpessoal advindo desses encontros. Na oportunidade, os proprietários dessas empresas foram contactados e se dispuseram a participar da pesquisa. A escolha pelas três se deve pela sua representatividade, seu nível de profissionalização, rentabilidade e por não estarem passando por processos de auditoria no momento. Outras empresas que concordaram fazer parte do estudo, não puderam participar no momento das entrevistas por estarem em processo de auditoria interna.

As três empresas entrevistadas têm como característica básica serem empresas de médio porte, o que significa que ultrapassam o faturamento anual de R\$ 3.600.000,00 estipulado como teto máximo para pequenas empresas no Brasil. Foi possível notar que há um consenso quanto ao motivo que as levou a se certificarem nas três normas: todas queriam fornecer serviço para a Petrobrás e, para tanto, é preciso que a empresa atenda a uma série de pré requisitos os quais são previstos e resolvidos com o SGI.

O Sistema de Gestão Integrado (SGI) é uma ferramenta gerencial que contribui para a melhoria do desempenho das empresas em relação às questões de Meio Ambiente, Qualidade, Segurança e Saúde no Trabalho, e Responsabilidade Social. A adoção do SGI tem como objetivo a diminuição dos acidentes, impactos ambientais e redução de custos, aumentando assim o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços oferecidos através da melhoria contínua dos resultados operacionais, a satisfação dos funcionários com a organização e da própria sociedade com a contribuição social da empresa e o respeito ao meio ambiente (VITERBO Jr., 1998).

Quando Cahen (2005) diz que a comunicação tem caráter estratégico, está ligada aos mais altos escalões e tem o objetivo de criar, manter ou mudar para favorável a comunicação da empresa. Assim decidimos entrevistar desde os proprietários, líderes do SGI até gerentes de setores específicos como RH e Financeiro de cada uma dessas empresas.

Apesar de não ser uma exigência das empresas, para fins de sigilo esta pesquisa optou por nomear as empresas como E1, E2, E3.

E1 é uma empresa de engenharia de petróleo e tem 18 anos de mercado e possui hoje um pequeno campo de extração de petróleo na região metropolitana de Aracaju, em São Cristóvão. Seu escopo é desenvolver tecnologias na área de Petróleo e Gás, já tendo prestado serviço para diversas unidades de exploração e produção da Petroleira tanto no Brasil, quanto na Colômbia. A empresa também já atendeu a outras multinacionais como OGX, Schlumberger, entre outras. Seu quadro de colaboradores conta com 39 profissionais e no momento a empresa está atuando em quatro projetos distintos. Sua maior fonte de contratos advém de licitações, pregões, leilões. Alguns contratos menores são conseguidos através de indicação, ou relacionamento dos sócios com o mercado.

A empresa E2 atua no segmento de terceirização, com fornecimento de mão de obra, serviço de limpeza e conservação predial e industrial. Tem 12 anos de mercado e também tem como foco os grandes contratos e licitações. A empresa atende a Petrobras entre outras multinacionais e tem hoje em sua folha de pagamento 709 colaboradores, sendo que 20 fazem parte do corpo administrativo da empresa e o restante está dividido por contratos em Sergipe,

Alagoas, Bahia, Maranhão. A empresa também atende a contratos menores, mas ainda é um montante muito pequeno se comparado aos contratos por licitação.

Para finalizar a empresa E3 tem 10 anos de mercado e é uma empresa especializada em serviços de limpeza e gerenciamento de resíduos para segmentos públicos e privados. Também prestadora de serviços para a Petrobrás, essa empresa conta hoje com 300 colaboradores, sendo 22 administrativos e o restante distribuídos em contratos por Sergipe e outros Estados do Brasil.

Essas empresas vem sendo acompanhadas desde março de 2016, por meio de participações em reuniões da Rede Petro e entrevistas com seus diretores e líderes de setor.

4.2 – Resultados da pesquisa

Seguindo protocolo de entrevistas foram obtidas informações sobre a comunicação e o marketing de cada empresa. Também foi verificado como cada uma das normas ISO e OSAHS formaliza os procedimentos de comunicação a serem empregados. Além disso, foram recolhidos os protocolos de comunicação utilizados por cada uma das empresas em seu SGI. Como proposto por Yin (2015, p.114) esta pesquisa “se estruturou seguindo sua própria linha de investigação, como refletida no protocolo do estudo de caso e foram formuladas questões verdadeiras, de maneira imparcial”. Além disso, optamos por não utilizar de gravadores nas entrevistas por notarmos que os entrevistados não se sentiam à vontade com o uso aparelho. Sendo essa uma opção dada por Yin (2015) para situações onde o uso da ferramenta seja mais prejudicial que benéfica:

Uma questão comum sobre a entrevista de estudo de caso é se você deve gravá-la. Usar um gravador é uma questão de preferência pessoal. [...] Contudo não se deve utilizar o gravador quando o entrevistado não concede permissão ou parece sentir-se desconfortável com isso (YIN, 2015, p.114-115).

Durante todo o processo foi utilizado o método de observação participante, que de acordo com Yin (2015) é uma modalidade especial de observação onde o pesquisador pode interagir com os entrevistados e com as situações, ele não ocupa apenas um papel de observador passivo:

A observação participante proporciona algumas oportunidades incomuns para a coleta de dados do estudo de caso, mas também envolve desafios importantes. A oportunidade mais diferenciada está relacionada com a capacidade de obter acesso aos eventos ou grupos que, de outro modo, seriam inacessíveis ao estudo. [...] Outra oportunidade diferenciada é a capacidade de

captar a realidade do ponto de vista de alguém “interno” a um estudo de caso, não de alguém externo a ele. (YIN, 2015, p.121)

Assim, essa pesquisa contou com a participação nas reuniões mensais da Rede Petrogás SE entre 2016 e 2017, a partir daí foram marcadas reuniões específicas com os proprietários das empresas escolhidas para o estudo. Essas reuniões aconteceram nas próprias empresas, com a presença dos diretores envolvidos, os quais foram sabatinados individualmente e posteriormente em entrevista com alguns de seus colaboradores, que respondiam pela gestão interna, externa e SGI da organização. Na oportunidade os colaboradores responsáveis pelo SGI e seus protocolos disponibilizaram cópias controladas de sua documentação interna, assim como dos procedimentos e normas. Atendendo assim a mais um requisito para credibilização da pesquisa requerido por Yin (2015, p. 111), “para a pesquisa de estudo de caso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes”.

4.2.1 – Como as Normas veem a Comunicação

4.2.1.1 - NORMA ISO 9001 – Qualidade

Com relação à norma NBR ISO 9001:2008, item 5.5.3, a Comunicação é citada apenas como “Comunicação Interna” e é definida da seguinte forma: “A alta direção deve assegurar que sejam estabelecidos, na organização, os processos de comunicação apropriados e que seja realizada a comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade”. Não há nenhuma menção ao marketing e como deve ser feito.

No ano de 2015 houve uma atualização das normas e o processo de comunicação exigido anteriormente foi alterado. A nova versão prevê um processo um pouco mais específico e detalhado. Anteriormente a norma apenas pedia superficialmente que a empresa mantivesse alguma forma de comunicação interna com os seus colaboradores e caso tivesse algum outro tipo de comunicação externa, que essa fosse protocolada e seguida de acordo com o estabelecido pela própria empresa. Isso dava margem para as empresas simplesmente optarem por não ter nenhum tipo de comunicação externa e a interna, por muitas vezes resumida a simples quadros informativos no interior da empresa.

Com a atualização, a nova norma ISO 9001:2015, prevê em seu item 7.4 o assunto “Comunicação” não mais se referindo apenas à comunicação interna. A nova norma postula o

seguinte: “A organização deve determinar as comunicações internas e externas pertinentes para o sistema de gestão da qualidade, incluindo: a) sobre o que comunicar; b) quando comunicar; c) com quem se comunicar; d) como comunicar; e) quem comunica”.

4.2.1.2 - NORMA ISO 14001 – Meio Ambiente

Na versão 2004 da norma a Comunicação aparece inicialmente como “Comunicação” de fato e é prevista no item 4.4.3, que diz:

Com relação aos seus aspectos ambientais e ao sistema da gestão ambiental, a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para a) comunicação interna entre os vários níveis e funções da organização; b) recebimento, documentação e resposta a comunicações pertinentes oriundas de partes interessadas externas. A organização deve decidir se realizará comunicação externa sobre seus aspectos ambientais significativos, devendo documentar sua decisão. Se a decisão for comunicar, a organização deve estabelecer e implementar método(s) para esta comunicação externa (NBR ISO 14001:2004).

Já na versão 2015 da norma atualizada o item referente à comunicação é o 7.4 o qual ganha uma página específica, além de subitens que definem “generalidades, comunicação interna e comunicação externa”. Em generalidades é possível perceber uma tentativa de estabelecer premissas básicas para a implantação do processo de comunicação:

A organização deve estabelecer, implementar e manter processo(s) necessário(s) para comunicações internas e externas pertinentes para o sistema de gestão ambiental, incluindo: a) sobre o que comunicar; b) quando comunicar; c) com quem se comunicar; d) como comunicar (NBR ISO 14001:2015).

A norma NBR ISO 14001:2015 continua prevendo que a partir do momento que a empresa estabelece seus procedimentos de comunicação, ela deve levar em consideração seus requisitos legais e outros requisitos. Ela também prevê que a empresa deve assegurar que a informação ambiental comunicada seja coerente com informação gerada dentro do sistema de gestão ambiental e que seja confiável.

Além disso, de acordo com a norma, a organização tem o dever de responder e protocolar tudo que for comunicado.

Já no item 7.4.2 “Comunicação Interna” há uma breve especificação de como fazer:

A organização deve: a) comunicar internamente as informações pertinentes para o sistema de gestão ambiental entre os diversos níveis e funções da organização, incluindo mudanças no sistema de gestão ambiental, como apropriado. b) assegurar que seu(s) processo(s) de comunicação possibilite(m) que qualquer pessoa que realize trabalho sob o controle da organização contribua para a melhoria contínua (NBR ISO 14001:2015).

O último item desta norma, o 7.4.3, prevê a comunicação externa e diz que a organização deve comunicar externamente as informações pertinentes para o sistema de gestão ambiental, de acordo com seus processos estabelecidos e de acordo com a lei.

4.2.1.3 - NORMA OSAHS 18001 – Saúde e segurança

Com o objetivo de padronizar e normatizar procedimentos de saúde e segurança do trabalho nas empresas, a norma OSAHS 18001 de 2007 prevê no item 4.4.3 “Comunicação, participação e consulta”, especificando o tema de forma genérica em 4.4.3.1 – Comunicação:

Em relação aos perigos da Saúde e Segurança Operacional (SSO) e ao sistema de gestão de SSO, a organização deve estabelecer implementar e manter procedimento(s) para: a) comunicação interna entre os diversos níveis e funções da organização; b) comunicação com contratados e outros visitantes no local de trabalho; c) receber, documentar e responder a comunicações relevantes de partes interessadas externas (OSAHS 18001: 2007).

É importante que fique claro que empresas com SGI são auditadas periodicamente tendo em vista o cumprimento dos procedimentos criados em função do atendimento de cada norma. Sendo assim, tendo claras as exigências das normas sobre o item comunicação é possível iniciar um processo de análise de como as empresas estudadas cumprem as normas e o que esse cumprimento legal significa para a qualificação da comunicação organizacional de cada uma delas.

4.2.2 – As empresas e seus procedimentos de Comunicação

Como é possível observar acima, as Normas não têm o intuito de padronizar ações por entender que cada empresa tem seu próprio contexto e particularidades, sendo assim as normas não são específicas quanto aos procedimentos que as empresas devem adotar. Elas são abrangentes e deixam que cada gestão organize seus procedimentos de acordo com uma

premissa básica e a partir daí siga de acordo com as necessidades e possibilidades de cada uma. Serão analisados os procedimentos de cada empresa, lembrando que para atender ao SGI tal procedimento precisa integrar as três normas e gerar evidências de que está sendo cumprido.

Começando pela empresa E1, seu procedimento de comunicação (PS-01-006) foi aprovado em 2013 e tem como objetivo “estabelecer a sistemática para tratamento de comunicações oriundas de funcionários, clientes e partes interessadas voltadas ao meioambiente, saúde e segurança no trabalho (SST) e o andamento do SGI, assim como formas de participação e consulta nos assuntos de SST”.

De acordo com este procedimento as responsabilidades da comunicação na empresa (item 3.0) são de todos (item 3.1) e da coordenação do SGI (item 3.2). Constando como responsabilidade de todos emitir: comunicações (sugestões, reclamações, solicitações, informações e etc.); solicitar informações e participar dos assuntos de SST. Consta como responsabilidade da coordenação do SGI: receber e tratar as comunicações recebidas; divulgar resultados e melhorias obtidos pela empresa relacionados à SST; divulgar assuntos relevantes à segurança e à saúde no local de trabalho; divulgar nome dos representantes dos funcionários para assuntos de saúde e segurança no trabalho.

Já no item 6 do procedimento de comunicação da empresa E1, é previsto o que chamaram de “Generalidades”, este item especifica os assuntos que são objetos de comunicação, sendo eles:

- a) Aspectos e impactos ambientais;
- b) Perigos e riscos do trabalho;
- c) Controles operacionais;
- d) Assuntos de SST (acidentes, incidentes, etc.);
- e) Eficácia do SGI;
- f) Objetivos e metas;
- g) Planos de melhoria;
- h) Problemas existentes;
- i) Responsabilidades;
- j) Sugestões;
- k) Solicitações;
- l) Reclamações;
- m) Contato com clientes e partes interessadas (órgãos governamentais, vigilância sanitária, corpo de bombeiros, CREA, Adema, Ibama, sindicatos, etc.).

Também consta deste item que “os colaboradores deverão ser consultados sempre que existirem quaisquer mudanças que afetem sua segurança e saúde no local de trabalho”. Além disso, o item diz que, quando apropriado, as partes interessadas externas pertinentes serão consultadas sobre assuntos de SST relevantes, mediante ofício, devidamente arquivado pela coordenação do SGI, conforme controle de registros da área.

O item 7 especifica o procedimento em dois subitens: 7.1 – Emissão da Comunicação e 7.2 – Recebimento e tratamento. Para emissão são disponibilizados dois canais: caixa de sugestões e site (fale conosco). Com relação ao recebimento e tratamento, o procedimento prevê que a coordenação de SGI é responsável pelo recebimento e tratamento das comunicações. Também prevê que o retorno das comunicações será dado diretamente ao solicitante; prevê que informativos do SGI sejam expostos e divulgados através de atas, quadros de avisos, circulares, ofícios e informativos. Também neste item, a empresa opta por não divulgar aos clientes e partes interessadas os aspectos ambientais significativos.

Na imagem abaixo, o anexo I do PS-01-006, mostra os canais de comunicação de entrada e saída da empresa, seu público, frequência e conteúdo.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO	PÚBLICO	FREQÜÊNCIA	CONTEÚDO
ENTRADA	Caixa de Sugestões (formulário RG-01-020)	Quando ocorrer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aspectos e impactos ambientais ✓ Perigos e riscos do trabalho ✓ Controles operacionais ✓ Assuntos de SST (acidentes, incidentes, emergências, etc) ✓ Eficácia do SGI ✓ Política do SGI ✓ Objetivos e Metas ✓ Planos de Melhoria ✓ Problemas Existentes ✓ Responsabilidades ✓ Sugestões ✓ Solicitações ✓ Reclamações ✓ Contato com clientes e partes interessadas (Órgãos governamentais, Vigilância Sanitária, Corpo de Bombeiros, CREA, Adema, Ibama, sindicatos, etc)
	FALE CONOSCO: sac@_____		
SAÍDA	Circulares	Quando ocorrer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resposta de comunicações recebidas ✓ Comunicações de interesse geral sobre qualidade, SST e meio-ambiente
	Informativos / Ofícios	Quando ocorrer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicações de interesse geral sobre qualidade, SST, meio-ambiente, legislação e outros requisitos pertinentes
	Quadro de Avisos	Quando ocorrer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resposta de comunicações recebidas ✓ Eficácia do SGI ✓ Comunicações de interesse geral sobre qualidade, SST e meio-ambiente
ENTRADA/SAÍDA	Reuniões de SGI	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aspectos e impactos ambientais ✓ Perigos e riscos do trabalho ✓ Controles operacionais ✓ Assuntos relevantes de SST (acidentes, incidentes, emergências, treinamentos, etc) ✓ Eficácia do SGI ✓ Política do SGI ✓ Objetivos e Metas ✓ Planos de Melhoria ✓ Problemas Existentes ✓ Responsabilidades ✓ Sugestões ✓ Solicitações ✓ Reclamações

Fonte: SGI – Empresa E2 - Procedimento de Comunicação – Canais de Informação

Quanto à próxima empresa, a E2, seu procedimento de Comunicação é chamado PR 006 e definido como “Procedimento de Comunicação, Participação e Consulta”. Nele consta como objetivo “informar padrões de comunicações interna e externa entre funcionários e partes externas interessadas para a contínua melhoria do desempenho da empresa”.

O procedimento dessa empresa prevê no item 2, os subitens 2.1 – Comunicação Interna e 2.2 – Comunicação com partes interessadas externas.

O procedimento profere que “para uma comunicação eficaz a alta direção cria formas para que as partes interessadas da empresa possam minimizar possíveis ruídos devido às diferenças culturais, organizacionais, intelectuais além das variadas perspectivas e interesses que também possam impactar ou influenciar a execução das atividades e alcance de resultados preestabelecidos”. Tal procedimento também prevê quais são as habilidades de comunicação fundamentais para o gerenciamento das atividades. São elas:

- a) Escutar ativamente e de modo eficaz;
- b) Perguntar, discutindo ideias e situações para assegurar melhor entendimento;
- c) Levantar dados para identificar e confirmar as informações;
- d) Definir e administrar as expectativas;
- e) Persuadir uma pessoa, equipe ou organização a executar uma ação;
- f) Motivar para encorajar ou reassegurar;
- g) Orientar para melhorar o desempenho e alcançar os resultados desejados;
- h) Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes;
- i) Solucionar conflitos para evitar impactos negativos;

Dito isso, a empresa E2 informa neste comunicado que utiliza de meios de comunicação para informar seus funcionários, partes externas interessadas e visitantes dos perigos e riscos aos quais estão expostos, como também sobre o desempenho do SGI na empresa. Para tanto, são utilizados:

- a) Quadros de avisos para os registros de informações sobre acidentes e impactos ambientais; registros de atas; registros de pesquisas entre outros registros.
- b) Mapas de risco;
- c) *Emails* e cartazes nos escritórios com campanhas informativas e de conscientização;
- d) Reuniões administrativas e com a equipe – Diálogo Semanal de Segurança (DSS);
- e) Treinamentos internos;
- f) Avaliações (quando necessárias);
- g) Registros de entrega de documentos e correspondências;

Com relação ao item 2.2 – Comunicação com partes interessadas externas, procedimento diz que todos os visitantes recebem um informativo do SGI com o intuito de integrar e orientar sobre as principais regras de segurança da empresa. O registro será preenchido pelo recepcionista e assinado pelo visitante.

Por fim, a empresa E3 em seu procedimento intitulado "Procedimento de Gerenciamento da Comunicação" (POP INV 016) tem como objetivo "definir e documentar a sistemática de comunicação interna e externa da organização, quanto aos requisitos do Sistema de Gestão Integrado".

O item 2 prevê como escopo do procedimento de comunicação "toda solicitação, reclamação e sugestão do cliente (interno e externo), convocações para reuniões e auditorias e convites para eventos direcionados à integração com o cliente e demais fornecedores serão considerados uma forma de comunicação".

Este item se divide nos seguintes subitens: 2.1- Pesquisa de Satisfação; 2.2 - Recebimento da comunicação (interna e externa); 2.3 - Tratamento de comunicação (interna e externa); 2.4 - Divulgação da Comunicação; 2.5 - Consulta e participação dos colaboradores; 2.6 - Comunicação com órgãos da Administração Pública.

No subitem 2.1 o procedimento diz que "o representante da direção juntamente com a gerência são responsáveis pelo tratamento dos dados da pesquisa, bem como pela elaboração do plano de ação para itens insatisfatórios".

Quanto ao próximo subitem, 2.2, são disponibilizados como canais para recebimento de comunicação o *email* de contato, telefone e reuniões mensais e, ou, cotidianas com gestores. Já quanto ao Tratamento de Comunicação, item 2.3, fica definido que "havendo constatação da comunicação interna, o gerente fará a análise que pode ser encaminhada ou não para a diretoria. A resposta ao cliente interno será dada através de *email*, ou verbalmente". Quanto à comunicação externa é indicado que seja feito um registro da "não conformidade" e comunicado ao responsável interno para que o mesmo responda através de *email* ou carta protocolada.

Para o item 2.4 - Divulgação da Comunicação, foi criado um quadro onde constam os canais de comunicação, público, frequência com que acontece e as informações que devem estar contidas.

2.4 Divulgação da Comunicação

Canal	Público	Frequência	Informação
Quadro de Informações	Interno	Atualização mensal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política do SGI. ✓ Mapa de Risco ✓ Aspectos Impactos ✓ Perigos e Riscos
Veículos de comunicação	Todas as partes interessadas	Atualização anual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política da empresa ✓ Serviços
Veículos de comunicação	Todas as partes interessadas	Quando ocorrer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Divulgação do resultado de avaliação de sugestão e reclamações e auditorias internas e externa. ✓ Alterações nos documentos do SGI
Eventos Abertos	Externo	Quando ocorrer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviços da empresa ✓ Ações do SGI de interesse externo
Reuniões	Interno	Quando ocorrer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultados de Auditoria ✓ Análise dos Indicadores ✓ Informações diversas sobre o SGI ✓ Situações de Não Conformidade

Fonte: SGI Empresa E3 – Procedimento de Comunicação

Os dois últimos itens, 2.5 e 2.6, preveem respectivamente, a participação de colaboradores no levantamento de questões relevantes à empresa através dos instrumentos de comunicação disponibilizados. Também define que a comunicação com órgãos da administração pública deve ser feita através de carta protocolada. A empresa ainda informa em nota subsequente que "decidiu não realizar comunicação externa sobre seus aspectos e impactos ambientais significativos".

4.3 – Observações relevantes

- Nenhuma das teorias expostas são sequer conhecidas pelos empresários e ou administradores de tais empresas;
- Todo esforço feito por Kunsch (2003) em subdividir a comunicação organizacional integrada em quatro modalidades, tendo cada qual seus fundamentos, de nada vale no dia a dia dessas empresas, que mesmo tendo severos padrões de qualidade, conhecem apenas os termos comunicação interna e comunicação externa;
- A comunicação externa é vista por essas empresas como marketing, ou publicidade, sendo que para alguns, os termos têm o mesmo significado e a intenção é unicamente divulgacional com fins lucrativos e de crescimento da marca;
- Mesmo sendo de médio porte, ou seja, empresas que faturam acima de R\$ 3.600.000,00/ ano, nenhuma tem um setor de comunicação e ou marketing, ou mesmo alguém responsável pela área;

- O responsável pelo SGI acaba sendo o responsável pelo procedimento de comunicação, apesar de também dizer que não tem muito conhecimento da área;
- Nenhuma das empresas divulga, nas comunidades onde prestam serviços, sobre os benefícios do serviço prestado, nem mesmo sobre os impactos ambientais que o mesmo possam causar.

4.4 – Resultado de Pesquisa

MÉTODO “COMUNICA BEM”

É essencial que a empresa inicie com uma capacitação com todo seu corpo de colaboradores sobre a implantação do método. Acreditamos que não há possibilidades de haver boa comunicação se a mesma não for horizontal. Dessa forma, desde proprietários a chão de fábrica devem passar pelo processo de capacitação aonde irão entender o que é comunicação interna e externa, porque é importante se comunicar bem e com clareza, como deve ser feita essa comunicação e quais são os meios de comunicação disponibilizados pela empresa para que isso aconteça de forma legal e segura, tanto para empresa quanto para os próprios colaboradores.

Neste primeiro momento, sugere-se que a capacitação seja feita por um profissional da área de comunicação, ou comunicação integrada de marketing. Posteriormente pode ser designado um colaborador que tenha perfil para cuidar do processo. Lembrando sempre que o sucesso do método depende da sua aplicação e continuidade. Não há como ter êxito apenas com a aplicação inicial sem que haja contínuo acompanhamento da mesma. Comunicação é a base de nossas ações diárias e cotidianas, portanto o processo precisa ser revisto também de forma cotidiana, sempre que apareça algum ruído, ou falha na comunicação.

Pois bem, para início os pontos importantes a serem colocados para todos são:

1. O que é comunicação organizacional?
2. O que é comunicação interna e para que serve?
3. O que é comunicação externa e para que serve?
4. Quais são os meios de comunicação que a empresa dispõe para comunicação com seus clientes internos?

5. Quais são os meios de comunicação que a empresa dispõe para comunicação com seus clientes externos?

Feita tal explanação (a qual precisará ser precedida de consultoria, pois os dados precisam ser reais e claros) chega o momento de expor para os participantes da capacitação algumas situações onde a falta da comunicação interna e ou externa acarretam problemas, os chamados ruídos de comunicação e como tais ruídos podem interferir diretamente no dia a dia de trabalho de cada um. Mostrando, portanto que a falta de comunicação, ou uma comunicação mal feita não resultará apenas em problema para a empresa, mas terá influência direta no trabalho de cada setor, podendo acarretar situações relacionais de baixa qualidade, acarretando perda na produtividade, desmotivação profissional individual ou do grupo e até mesmo demissões desnecessárias e possíveis problemas pós contratuais. “Acreditamos que tudo pode ser resolvido se bem ponderado”!

Esclarecida a importância da comunicação e os meios pelos quais ela pode ser feita, passamos para a fase da iniciação ao marketing. Aqui, ainda no processo de capacitação, o(a) instrutor(a) deve também informar sobre as definições básicas do marketing para que todos entendam o que é e para que serve.

1. O que é marketing?
2. O que são os 4 Ps?
3. Por que o marketing não pode se preocupar unicamente com a venda, mas precisa conhecer e entender seu cliente?
4. Qual a importância de cada colaborador e cada setor nesse processo de cuidado com o cliente?
5. O que é pós venda e por que o processo de venda (seja de produto ou serviço) nunca tem fim?

Neste momento seus colaboradores já estarão informados sobre a importância dos processos de comunicação e vão entender melhor o que significa marketing e como as ações e o trabalho de cada um influencia na qualidade dos dois processos.

Sugerimos que a capacitação inicial tenha a duração mínima de 8h (dois turnos) com a inserção de dinâmicas e vídeos para que seja bem ilustrativa e realmente atinja boa parte dos colaboradores. (Caso o efetivo seja muito grande e não se consiga treinar a todos de uma vez,

é fundamental que o núcleo administrativo seja treinado e posteriormente tais conhecimentos sejam replicados de forma padronizada).

Equipe capacitada, chega a hora de se estruturar um departamento, setor, ou um núcleo de comunicação, mesmo que individual, com padrões básicos porém simples e adaptáveis para nortear os processos de comunicação da empresa. Aqui sugerimos separar comunicação interna e externa seguindo a seguinte sequência:

COMUNICAÇÃO = COMUNICAÇÃO INTERNA + COMUNICAÇÃO EXTERNA

MARKETING = CONHECIMENTO DO CLIENTE + FORMAS DE CAPTAÇÃO DO CLIENTE + FORMAS DE RELACIONAMENTO E MANUTENÇÃO DO CLIENTE + PÓS VENDA.

ESPECIFICANDO CADA ITEM

COMUNICAÇÃO INTERNA = comunicação horizontal + clareza no fornecimento de informações + definição dos meios fixos onde se pode fornecer e obter novas informações com ou sem sigilo (opção da empresa) + reuniões periódicas dentro e entre setores para fins de alinhamento das informações + tratamento rápido e eficaz de possíveis ruídos na comunicação.

COMUNICAÇÃO EXTERNA / MARKETING = informações claras e objetivas focadas no público a quem se referem + definição dos meios que serão utilizados para publicizar informações e campanhas + definição de equipe para tais ações + sistema de relacionamento constante com o cliente (CRM, ERP, planilha de Excel).

MARKETING = aqui sugerimos duas abordagens:

A **CLÁSSICA**, onde seriam especificados inicialmente os 4P's e posteriormente implantados e com a ajuda da comunicação externa seriam propostos os cuidados necessários para cada cliente e a forma como se faria seu pós venda.

E A **IMPLANTAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO** = a abordagem do marketing de relacionamento já prevê inclusive os cuidados que a comunicação externa teria. Neste caso seria feita uma junção dos papéis assumindo a integração entre os setores, fazendo um setor simplificado de **COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING** onde se trabalha a comunicação com o cliente interno e também a comunicação com o cliente externo porém já

fazendo com base no marketing relacional que prevê o estudo deste cliente para melhor entender suas necessidades e desejos. Feito isso, com a utilização de um CRM, seria feito o acompanhamento de cada ação relacional com cada cliente e iniciaria o ciclo do pós venda. Nós entendemos que um bom marketing de relacionamento implantado faz o papel da chamada comunicação externa, portanto não existe necessidade de duas ações, apenas a comunicação interna + implantação do marketing (com viés relacional) já resolveria boa parte dos problemas de comunicação com o mercado, parceiros, consumidores e etc.

CICLO DO PROJETO COMUNICA BEM



Implementado o processo é necessário que haja reuniões mensais ou bimensais entre os líderes de setor e o líder de comunicação e marketing para alinhar as ações e perceber possíveis ajustes necessários. Assim como também é imprescindível manter sempre ativo o canal de *feedback* entre clientes (internos e externos) e empresa, pois daí virá grande parte das informações necessárias para melhorias no atendimento.

5 – CONCLUSÕES FINAIS

Para iniciar esta conclusão é preciso retomar os objetivos de interação e capacitação da Rede Petrogás Sergipe. Também se torna crucial entender que a questão da certificação das empresas nas normas e posterior implantação de SGI sempre fizeram parte do plano de qualificação e profissionalização que a Rede traçou para seus membros. Porém a Rede é apenas um ponto aglutinador de empresas que produzem ou prestam serviços para o ramo de petróleo, gás e energias do Estado de Sergipe. É preciso que as empresas queiram se certificar e passem por todo o processo de profissionalização necessário para que isso aconteça. Dessa forma fica mais fácil entender porquê de um número tão grande de empresas cadastradas (mais de 300), apenas 2% delas estejam efetivamente trabalhando dentro das normas. Além disso, vale salientar que tal processo além de difícil é honeroso tanto para a implantação, quanto para a manutenção. Apesar disso, o estudo do caso se mostra importante pois mostra a realidade de dentro das empresas mais bem preparadas profissionalmente, de uma das mais fortes e conceituadas áreas do mercado de bens e serviços.

Também é importante mencionar que dificilmente esses dados seriam evidenciados, ou coletados de outra forma que não através desta pesquisa .O contato prévio da pesquisadora em reuniões e eventos da Rede, nos últimos dois anos, através de observação participante, foi essencial para que os proprietários e administradores se sentissem seguros em expor seus processos e suas falhas. As entrevistas e observações feitas entre os meses de maio e junho deste ano de 2017 não foram os únicos momentos em que essas empresas foram contactadas e sabatinadas. Por isso tais empresas se dispuseram de forma tão desprendida a abrir suas portas para análise profunda de seus processos internos de SGI, os quais são sigilosos e saem apenas através de cópias controladas. Também se dispuseram a estar presentes nas reuniões solicitadas pela pesquisadora, assinaram os termos de autorização para uso de seus dados e documentos e foram muito sinceros com relação às falhas em seus processos de comunicação e marketing. Também é importante dizer que as autorizações assinadas se encontram em posse da pesquisadora e não serão disponibilizadas nesta dissertação por conterem os nomes das empresas e de seus diretores. Apesar de terem concordado em expor seus resultados, nos propusemos a tratar os dados preservando o sigilo das pessoas físicas e jurídicas em questão.

Pois bem, após acompanhar as três empresas em suas rotinas e ter entrevistado líderes da direção e responsáveis pelo SGI foi possível perceber que na prática, a teoria nem sempre se aplica e que as empresas não têm conhecimento sobre a importância de uma comunicação organizacional bem estruturada. Por serem empresas certificadas com SGI implantado, elas se

preocupam essencialmente em cumprir com as exigências das normas, disponibilizando canais básicos para a comunicação empresarial: como reuniões, atas, telefone, relatórios internos e e-mails. O *whatsapp* também foi muito citado nas entrevistas, apesar de não aparecer nos procedimentos formais de nenhuma delas, pois as mesmas não sabiam que este poderia ser entendido como um canal de comunicação.

Existe um total desconhecimento por parte das direções e inclusive dos líderes de SGI com relação ao que significa comunicação organizacional, do que ela é composta e qual a necessidade e os benefícios dela, ou até o ônus de não aplicá-la corretamente. Há também uma grande confusão quando se fala de marketing e imaginar que saibam como interligar tais processos ainda está muito distante de suas realidades.

A comunicação interna ainda é vista como um pequeno grupo de ações e procedimentos necessários para a circulação de informações técnicas e pertinentes a cada departamento. Não há uma integração real. Nesse ponto vale a pena lembrar que Kunsch et al (2008) descreve que é por meio da comunicação que a empresa estabelece diálogos a respeito de suas políticas, ações e pretensões, além disso é também a comunicação que vai legitimar o interesse dos colaboradores e, portanto, promover melhoria no ambiente de trabalho. O que nos leva a ponderar sobre a influência negativa que a “não comunicação” está exercendo sob esses ambientes organizacionais.

Duas das empresas E1 e E2 têm programas tipo Enterprise resource planning (ERP) que gerem as informações dos departamentos individualmente (comercial, financeiro, RH, tecnologia), porém desconhecem a integração entre os módulos, que não conversam entre si, e cada departamento tem acesso apenas às suas informações. A empresa E3, que teve um grande crescimento no último ano não possui um único sistema de gerenciamento de informações, mas trabalha com um módulo de organização para o financeiro e outro para o RH, que são diferentes e também não tem interligação.

Nenhuma delas tinha ouvido falar em *Customer Relationship Management* (CRM), que é um sistema focado no relacionamento com o cliente interno e externo e promove comunicação entre os setores, além de propiciar resultados numéricos para que sejam criadas campanhas de marketing focadas nos públicos de interesse.

Quando o assunto é marketing, a ideia é comumente ligada ao setor comercial, referenciando-se à venda e melhoria da lucratividade através de “divulgação e publicidade”. Existe a preocupação em se ter um *site* e material de divulgação como *folders*, *flyers* e cartões de visita, porém são feitos para fins genéricos. As ações de divulgação quando acontecem são muito pontuais e específicas para participações em reuniões, feiras e eventos. Nassar e

Figueiredo (2008) lembram que atividades como a propaganda unicamente não define o amplo universo comunicacional do qual necessita uma organização. Esta seria apenas uma pequena parte com retornos mensuráveis. Além disso, essas empresas não conseguem entender se o marketing está inserido na comunicação ou vice-versa. Neste caso podemos dizer que essa não é uma dúvida apenas das empresas pesquisadas, mas até mesmo os autores se esbarram em contradições. Enquanto Kunsch *et al.* (2008) acredita que o marketing esteja inserido dentro das ações de comunicação integrada; Kotler (2012) acredita que o novo marketing 3.0 abrange um processo abrangente que contempla a comunicação em todos os seus processos, desde a captação do cliente até a fidelização do mesmo.

A comunicação externa tanto com clientes, quanto com parceiros e fornecedores é feita com a ajuda dos contatos e do relacionamento dos proprietários ou de forma mecânica por meio de um setor que se comunica com outra empresa ou instituição para tratar de assuntos específicos. Não há uma preocupação latente com o *feedback* das ações e as críticas ou situações negativas que acontecem são tratadas de forma pontual. Também não há uma preocupação com a fidelização através do relacionamento, da customização, de se conhecer melhor o cliente e suas necessidades. Tomasi e Medeiros (2007) também nos chamam a atenção para o *link* entre comunicação, organização e sociedade. Se essas empresas que trabalham diretamente com a sociedade prestando serviços que podem de alguma forma agredir ao meio ambiente e a comunidade local, porque não se preocupam em manter uma relação transparente com a comunidade e também receber dela um *feedback* real?

Em nossa pesquisa pudemos perceber que o medo de que esse *feedback* seja negativo e abale os trabalhos é maior do que a intenção de prestar contas à comunidade. Isso acontece muito em função das normas não serem exigentes no sentido de ser obrigatória essa comunicação com a comunidade local onde estão prestando serviços. As normas dizem apenas, nos procedimentos de comunicação, que a comunicação externa pode ou não ser feita pela empresa. No caso de ser estabelecido pela própria empresa um protocolo para essa comunicação externa, ou marketing local, os mesmos precisaram ser bem definidos e serão cobrados resultados em auditorias. Porém a empresa pode optar por não ter um procedimento de comunicação externa e, dessa forma, não precisa expor à comunidade suas ações. Vale ressaltar que também por esse motivo estas empresas não fazem ações de marketing nas comunidades para melhoria de seu *branding* (gestão da marca). Elas optam pelo ônus de não divulgarem suas marcas para não terem que lidar com os possíveis *feedbacks* negativos de sua prestação de serviço local. Por isso nenhuma das pesquisadas formalizou um procedimento de comunicação externa em seus documentos de SGI.

Podemos dizer que de forma amadora todas as empresas fazem marketing de relacionamento por meio de seus proprietários e gestores, porém não detectada por eles como tal, por não conhecerem bem os procedimentos inerentes, não saberem como aplicar e não terem nenhum profissional da área para esclarecer sobre as nuances comunicacionais e as possibilidades de ações estratégicas de marketing.

É preciso dizer que muito dessa atitude de não investirem em comunicação e marketing vem do fato de terem por volta de 80% de seu rendimento advindo de licitações. Percebemos que tais empresas sabem do ônus de terem contratos grandes, porém poucos tem interesse em aumentar sua carta de clientes. Elas têm qualidade e estrutura para atender a outros clientes grandes, porém sabem que precisariam investir em profissionais de comunicação e marketing qualificados para fazerem tais contatos e gerarem relacionamentos promissores.

Hoje quem faz esse tipo de contato nas três empresas estudadas são seus proprietários, mas os mesmos assumem que não conseguem estar em tantos lugares e ainda gerenciar suas empresas. São esses mesmos proprietários/diretores que saem a campo para vender suas empresas, atender os grandes clientes, participar de eventos e feiras, que ainda acompanham todo o funcionamento administrativo e ajudam a controlar crises internas e externas.

Uma outra realidade é a que essas empresas que atendem a grandes multinacionais e trabalham com engenharia e maquinário de ponta em suas áreas de atuação têm um grupo pequeno de suporte em seus setores administrativos. Seu maior ativo está no campo, atendendo a contratos em outras empresas, cidades, estados e até países e, no entanto, a comunicação com os *stakeholders* (público estratégico) ainda é feita de forma amadora. Totalmente dependente de resoluções tomadas pela diretoria, sem que os setores tenham autonomia para responder por si. E, como no caso da comunicação e do marketing, sem que o setor ao menos exista. Essa forma de gerenciar a comunicação está distante do que pregam alguns autores que concordam com a necessidade de uma comunicação interna objetiva e transparente, onde o colaborador tenha ciência das informações que lhe cabem, desde conhecimentos como missão e visão da empresa, até entendimentos mais específicos sobre suas áreas e outras relacionadas (TOMASI E MEDEIROS, 2007; KUNSCH, 2003; KUNSCH; NASSAR, 2008).

Na maioria delas a comunicação com os campos de trabalho é falha e no caso da empresa E2, no último ano fez com que a empresa aumentasse de 10% para 30% o número de processos trabalhistas. A própria gestão garante que os ruídos na comunicação, ou a total ausência se tornou o grande impulsionador de situações mal resolvidas e conflitos internos. A mesma empresa que se encontrava com sérias não conformidades na auditoria de 2015, afirma que

conseguiu sanar boa parte de seus problemas internos com capacitações periódicas e reuniões com as equipes interna e externa.

É possível dizer que essas empresas já se encontram no estágio do marketing 2.0, mencionado por Kotler (2012), por terem uma grande preocupação em qualificar seus serviços constantemente, no intuito de atender com mais primazia a seus clientes. Sendo assim, o cuidado com o cliente é percebido em diversos momentos, mas por outro lado as empresas não aplicam nem os 4 Ps básicos do marketing (preço, praça, produto e promoção). E quando tomam alguma atitude relacionada a algum desses conceitos é meramente por *feeling* gerencial, ou possibilidade de mercado. Não se tratam de decisões estruturadas, vindas de um planejamento prévio. Kunsch (2008) defende a importância de se planejar a comunicação de forma estratégica para realizar relacionamentos efetivos. E a partir desse mapeamento traçar objetivos e implantar ações. Nesse caso as ações não são previamente planejadas. Os proprietários se empenham em conhecer os clientes que atendem, porém de forma natural – por estarem sempre participando de eventos do Sebrae ou de seu meio específico de empresas de petróleo e energias – não é algo profissional, focado no relacionamento e em um pós venda de qualidade, na fidelização do cliente e reprodução de um conceito humanizado da marca.

Por isso quando Baker (2003) se refere ao novo marketing que se insere no processo comunicacional sob a perspectiva comportamental e não mais sob a ótica unicamente mercantilista, é preciso entender que nessa fala todo esse processo falho de comunicação de pequenas e médias empresas é desconsiderado. Pois é evidente, e comprovado nesses casos, que quando não há estruturação de processos sólidos de comunicação e uma responsabilidade com este setor na empresa, não há como se fazer marketing. Afinal de contas se o marketing pode ser mais que uma ferramenta de persuasão ou divulgação, ele deveria atuar como interlocutor entre a comunicação e o público. Mas se não há comunicação ou se a mesma não é feita de forma profissionalizada, como reproduzir uma mensagem que não sabe exatamente o que e nem a quem informar.

Kunsch *et al.* (2008) acredita numa comunicação integrada onde não haja fragmentação, mas que o fluxo de informações circule por todas as partes. Esse talvez seja o maior ponto fraco dessas empresas que se submetem a duras certificações sem ter um processo mínimo de comunicação e marketing implantados.

Percebendo a necessidade de uma resposta para essa lacuna existente entre a teoria da comunicação integrada de marketing e as práticas de comunicação e marketing no mercado, nos propusemos a lançar um modelo padrão com o qual pequenas e médias empresas pudessem

entender e formatar sua comunicação e marketing de forma clara e sucinta inicialmente. A proposta envolve capacitação, instrução, criação de cultura e padronização.

Dessa forma, para compor nossa sugestão de um método simples de implantação de uma comunicação integrada de marketing nessas empresas, nos pautamos nas afirmações acima. Contextualizando as teorias e entendendo a realidade das empresas, nosso intuito foi apresentar o básico de forma simples e de fácil aplicação.

Entitulamos este novo método de “Comunica Bem” o qual consta dos anexos e prevê uma proposta de padronização inicial para empresas que como as pesquisadas não possuem um setor de comunicação e, ou, de marketing, nem mesmo um profissional da área em seu quadro de colaboradores. A intenção com ele não é de resolver todos os problemas de comunicação e marketing de tais empresas, mas de nortear seus gestores em como podem iniciar a implantação de processos simples de comunicação e marketing, podendo também inseri-los como procedimentos em suas normas e SGI. Melhorando o fluxo da comunicação interna e externa e atualizando seu corpo funcional no sentido da importância de uma boa comunicação e integração da mesma com os processos de venda da empresa. Por entender que a definição de Kunsch (2003) que abrange comunicação interna, institucional, organizacional e mercadológica; é muito elaborada para o baixo nível de entendimento sobre o assunto nas empresas, nosso método propõe uma visão mais ampla da comunicação interna, aliada ao marketing de relacionamento, que por conceito já abarca desde a pesquisa do público e suas necessidades, ações do mix de marketing e pós venda. Dito isso, retomamos Drucker (1973) que já mencionava a importância de se compreender bem o cliente para que o processo de marketing seja concluído com êxito. Seguindo esse pensamento, Kotler (2000) acrescenta a questão do encantamento, o qual só será possível conseguir caso a estratégia de comunicação e marketing daquele produto, ou serviço, seja realmente feita para atingir um público específico, do qual se tenha um nível tal de informações, do qual se possa traçar um perfil para tal encantamento. E assim pretendemos iniciar a criação de uma cultura de comunicação integrada de marketing nessas organizações.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001/2008: Sistemas de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, 2008.

_____. NBR ISO 9001/2015: Sistemas de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, 2015.

_____. NBR ISO 1401/2004: Sistemas de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, 2004.

_____. NBR ISO 1401/2015: Sistemas de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, 2015.

_____. NBR OHSAS 1801/2007: Sistemas de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, 2007.

BAKER, Michael J. **Marketing Book**. Oxford, Butterworth-Heinemann. 5. ed. 2003, 835 p.

BRITO, Carlos Melo; LENCASTRE, Paulo de. **Novos Horizontes do Marketing**. 1. ed. Lisboa: D. Quixote, 2014. 273.p.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial**. 10. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005. 302 p.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 2. ed. vol.1. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 639.p.

COMAZZETTO, Letícia Reghelin; VASCONCELLOS, Sílvia José Lemos; PERRONE, Cláudia Maria; GONÇALVES, Julia. Um estudo comparativo entre gerações. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão** – Jan/Mar. 2016, Vol.36, n.1, 145-157. (meio eletrônico).

CHALMERS, Ruy B. **Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1971. 176 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003. 634 p.

CRUZ, June Alisson W.(Org). **Redes Sociais e Organizacionais em Administração**. Curitiba: Juruá, 2008. 332p.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2010. 380 p.

DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Nova York: Harper and Row, 1973. 839 p.

GERHARDT, T. (Org.) et al. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 116 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed.São Paulo: Atlas, 2002.176 p.

GONÇALVES, Elizabeth Moraes; GIACOMINI-FILHO, Gino. (Org.) *et. al.* **Comunicação organizacional: externa, responsável, multidisciplinar**. [recurso eletrônico] / Downloaded from: Biblioteca Digital da Produção Intelectual - BDPI, Universidade de São Paulo. - Dados eletrônicos. São Caetano do Sul: USCS, 2014. Série Comunicação & Inovação, v.3. 132 pp, 21 x 29,7 cm, *e-book*.

HOOLEY, Grahan; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 438 p.

Home Page. AMA - American Marketing Association. Disponível em <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>> última visualização em 10/07/2017.

JHONES, John Phillip. **The Advertising Business**. Sage Publications. Londres, 1999. 549 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Prentice-hall. São Paulo. 1998. 482 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: o marketing do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pretince Hall, 2000. 764 p.

_____. **Marketing 3.0 [recurso eletrônico]: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano** / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan [tradução Ana Beatriz Rodrigues]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 240 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003. 417 p.

_____. A Dimensão Humana da Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. 258 p.

_____. (Org.) et. al. **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. 308 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 324 p.

LINDON, DENIS *et. al.* **Mercator XXI: Teoria e prática do marketing**. 15. ed. Alfragide, Portugal: Dom Quixote. 2013. 701 p.

LINS, L. S. e SILVA, R. N. S. **Responsabilidade Socioambiental ou Greenwash: Uma avaliação com base nos relatórios de sustentabilidade ambiental**. Anais do IX ENGEMA Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, Curitiba, PR, Brasil, 15, 2007.

MCCARTHY, E. J. **Basic Marketing: A managerial approach**. Illinois, EUA: Richard D. Irwin. 1982. 652 p.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é Comunicação Empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2008. 92 p.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2004. 174 p.

SITE REDE PETROGAS SE. Institucional - Quem somos. Disponível em: <<http://redepetrogas.com.br/institucional>>. Acesso em 07 de jun.2017.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 440 p.

VITERBO JUNIOR, E. (1998). **Sistema Integrado de Gestão Ambiental**. 2. ed. São Paulo: Editora Aquariana. 224p.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação**. 1. ed. São Paulo: Saraiva. 2008. 554 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookmen, 2015. 310.p.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Protocolo utilizado

<p>A) Visão geral</p> <p><u>Objetivo:</u> Analisar como acontece a integração entre comunicação e marketing tanto na teoria quanto na prática observando como exemplo casos de empresas participantes da Rede Petrogás SE?</p> <p><u>Meta:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar se a teoria se encontra com a prática nessas empresas? • Verificar se as certificações e o SGI conferem mais profissionalização aos setores de comunicação e mkt dessas empresas? • Perceber aproximações ou distanciamentos entre teoria e prática nesses cenários? • Relatar cada ambiente de comunicação e mkt existente nessas empresas, com seus pontos fortes e fracos. • Propor uma solução para minimizar possíveis falhas.
<p>B) Procedimento de Coleta de Dados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relatório de identificação de cada empresa: constando dados básicos e breve histórico; • Modelo prévio de entrevista estruturada • Inventário de observações - Modelo prévio para anotações nas reuniões de observação participante
<p>C) Questões do estudo de caso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descreva como funciona a comunicação e o marketing dessa empresa. Existe um setor ou pessoa responsável? • Existe integração entre a comunicação e o marketing da empresa? • Houve um planejamento para a implantação do setor? Existe um orçamento para o setor? • Qual é a importância dada a esse(s) setor(es)? • O que a equipe/direção conhece sobre comunicação e mkt? E sobre a integração possível entre eles? • Certificações e SGI trouxeram melhorias para tais setores? Quais? • O que na sua opinião traria melhoras?
<p>D) Guia para o relatório</p> <p>No relatório final constará dividido por casos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- apresentação do problema, 2- metodologia empregada, 3- resultados obtidos 4- conclusões <p>Utilização do quadro de referencial teórico que será utilizado como base para as conclusões.</p>

APENDICE B – Modelo de entrevista**PESQUISA COMUNICAÇÃO E MARKETING NAS EMPRESAS DA REDE PETROGAS**

Entrevista individual em profundidade ----- Aracaju ____/____/____ ____h____

Empresa: _____

Local da entrevista: _____

Entrevistado: _____ Cargo: _____

- 1- Descreva como funciona a comunicação e o marketing dessa empresa. Existe um setor ou pessoa responsável?
- 2- Existe integração entre a comunicação e o marketing da empresa?
- 3- Houve um planejamento para a implantação do setor? Existe um orçamento para o setor?
- 4- Qual é a importância dada a esse(s) setor(es)?
- 5- O que a equipe/direção conhece sobre comunicação e mkt? E sobre a integração possível entre eles?
- 6- Certificações e SGI trouxeram melhorias para tais setores? Quais?
- 7- O que falta em seu setor de comunicação/mkt?
- 8- O que na sua opinião traria melhoras?

APENDICE C – Bloco de notas (Inventário de observação)

[illegible]

APENDICE D – Termo de autorização para pesquisa**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA**

Título do projeto: ENTRE A ACADEMIA E O MERCADO – ONDE COMUNICAÇÃO E MARKETING SE ENCONTRAM: Um estudo de caso da Rede Petrogás SE

Nome do pesquisador: Aneliese de Castro Carlos

Professor responsável: Prof. Dr. Matheus Pereira Mattos Felizola

Instituição: Universidade Federal de Sergipe

Empresa pesquisada: _____

Nome do responsável pela empresa: _____

Eu _____,

declaro ter sido informado e concordo em participar da entrevista – bem como liberar a utilização de minhas informações para fins acadêmicos e de pesquisa – para a dissertação de mestrado acima descrito.

Aracaju ____/____/____

Assinatura do entrevistado

Assinatura do entrevistador

Obs.: A pesquisadora se compromete ao final da pesquisa entregar a empresa um relatório descritivo de sua análise, assim como um protótipo do método “Comunica Bem”.